

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Lucie Cikrýtová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Cikrýtová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **System získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci* vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Petry Horváthové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odbornou pomoc, čas, ochotu a cenné rady, které mi poskytla při zpracování diplomové práce.

Bc. Lucie Cikrýtová

OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	6
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	7
2.3	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
2.4	VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
2.5	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2.6	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	21
2.7	KRITÉRIA VÝBĚRU A POSUZOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.8	FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	22
2.9	METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	24
2.10	POLITIKA A ZDRAVÉ ZÁSADY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	28
2.11	VZTAH ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	28
2.12	ÚLOHA VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ A ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	29
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	31
3.1	HISTORIE ORGANIZACE	31
3.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI PARS NOVA A.S.	32
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	36
4.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	36
4.2	VNITŘNÍ ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ	36
4.3	VNĚJŠÍ ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ	36
4.4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI PARS NOVA A.S....	37
4.5	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	42
4.6	FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	42
4.7	METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	44
4.8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45
4.9	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	56
6	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM ZKRATEK.....	63
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V současné době pro zdárný růst každé organizace je nutné zabezpečit nejen materiální a finanční zdroje, ale především zdroje lidské. Úspěšnost organizace v tržním hospodářství ovlivňují lidské zdroje, protože jsou hybnou silou ostatních zdrojů. Nutnost organizace je zaměstnávat co nejschopnější zaměstnance, kteří se ztotožňují nejen s organizací, ale i s jejími cíli. Cílem každé organizace je dosáhnout co nejvyššího zisku, nejen pomocí nejmodernější techniky, ale také prostřednictvím zaměstnávání co nejlepších zaměstnanců. Produktivní zaměstnanci každé organizace se musí postarat o její výkonnost. V dnešní době si každá organizace uvědomuje, že lidské zdroje jsou velmi významné. Ony jsou podstatným faktorem, který určuje celkovou strategii a cíle organizace. Organizace si uvědomuje, jaká je důležitost zaměstnanců, proto se zaměřují na získávání a výběr jako jednu z nejdůležitějších složek řízení lidských zdrojů. Chce-li být organizace konkurenceschopná, musí využívat kvalitních lidských zdrojů a nabízet zaměstnání s celou řadou výhod. Pro získání kvalitních zaměstnanců musí organizace upoutat pozornost potenciálních uchazečů, aby získala kvalifikované zaměstnance do procesu výběru. Proces zdárného růstu organizace úzce souvisí se získáváním a výběrem vhodných zaměstnanců. Získávání a výběr zaměstnanců je závislý na oboru činnosti organizace a požadavcích, které vyžaduje po svých budoucích zaměstnancích. Organizace se musí zaměřit nejen na požadavky pracovního místa, ale také na to, zda uchazeč je schopen stát se členem kolektivu organizace. Získávání a výběr zaměstnanců je proces, který zajišťuje dostatečný přísun vhodných zaměstnanců, které organizace využívá k dosahování svých strategických cílů. Je tedy nutné k získání vhodných uchazečů využít efektivních metod, které by přilákaly dostatečný počet. V současné době neexistuje metoda, která by vyhovovala všem organizacím, protože každá organizace má jiné priority a potřeby. Cílem organizace při procesu získávání a výběru zaměstnanců je nutné vše realizovat za přijatelných časových a finančních podmínek. Má-li být proces úspěšný, je nutné nalézt a zaměstnat vhodného uchazeče na danou pozici.

Cílem naší diplomové práce je zjistit současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. a na základě teoretických poznatků a praktického dotazníkového šetření následně doporučit možné změny, které by vedly ke zlepšení stávající situace.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Teoretická část se zaměří na obecný popis a řešení problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Potom bude následovat charakteristika vybrané organizace a její organizační struktury. Dále bude v praktické části

popsána analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců a řešení návrh zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Nejdůležitější oblast při získávání a výběru zaměstnanců je řízení lidských zdrojů. Důležitým pravidlem, které by mělo platit pro zabezpečení a uspokojení potřeby lidských zdrojů v organizaci je vynaložit minimální náklady a získat potřebné množství kvalitních zaměstnanců. Jen v tomto případě se organizace může stát úspěšnou a konkurenceschopnou [1].

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol podporovat organizaci, aby byla výkonná, její výkon se neustále zlepšoval a přispíval k dosažení provozních i rozvojových organizačních cílů. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je přihlížení k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a k prosperitě zaměstnanců. Zabezpečení tohoto úkolu není jednoduché, je nutné neustálým zlepšováním využívat všechny zdroje, které má organizace k dispozici [4].

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a jeho neustálé zlepšování a využití. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů řadíme:

- vytvořit dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- sestavení týmů a efektivní styl vedení lidí,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí.

Výše uvedené hlavní úkoly patří mezi běžně používané postupy v organizaci. V současné době pro zlepšení stavu v řízení lidských zdrojů je nutné dodržovat:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny [8].

Řízení lidských zdrojů je nutné vnímat jako nezbytnou záležitost všech manažerů nejen v činnosti personalistů, ale uvědomit si, že lidské zdroje v současné době představují nejčennější a nejdražší zdroj, který je zásadní pro perspektivu a konkurenceschopnost

organizace. Řízení lidských zdrojů je manažerským přístupem, který přispěje organizaci k dosažení konkurenční výhody. Mezi typické znaky koncepce řízení lidských zdrojů patří:

- uplatňování dlouhodobě zaměřeného přístupu k lidským zdrojům,
- aktivní účast všech manažerů na řízení lidských zdrojů,
- sladění postupů v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho celku,
- uplatňování efektivní vnitroorganizační komunikace,
- dosažení konkurenční výhody,
- součinnost manažerů a zaměstnanců [4].

V řízení lidských zdrojů musí organizace podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zaměřené na klíčové znalosti a dovednosti, které zaměstnancům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci. Dále je nutné zabezpečovat přátelské vztahy uvnitř organizačních jednotek. Organizace musí vytvářet pracovní úkoly jednotlivých pracovních míst a organizačních struktur. Při získávání a výběru zaměstnanců by měla organizace dodržovat formování personálu [8].

2.2 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů má své úkoly v personální činnosti, která představuje výkonnou část personální práce. Mezi personální činnosti patří:

- Vytvoření a analýza pracovního místa – úkoly spojené s pravomocí a odpovědností u jednotlivých pracovních míst, dále pak pořízení jejich popisu a specifikace.
- Personální plánování – jedná se o plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a o plánování personálního rozvoje.
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – zahrnuje přípravu a zveřejnění informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání.
- Hodnocení zaměstnanců – jde o přípravu potřebných formulářů k vyhodnocení rozhovoru se zaměstnancem.
- Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – v případě přijetí zaměstnance na konkrétní pracovní místo provést jeho zařazení; v případě ukončování pracovního poměru provést jeho propuštění.
- Odměňování – slouží k motivování zaměstnanců a ovlivňování pracovního výkonu.
- Vzdělávání zaměstnanců – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení jejich výsledků.

- Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání.
- Péče o zaměstnance – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontrol a otázky pracovní doby a režimu.
- Personální informační systém – zjišťuje, uchovává, zpracovává a provádí analýzu dat týkajících se pracovních míst.
- Průzkum trhu práce – směřuje ke zjištění potenciálních zdrojů pracovních sil na základě analýz populačního vývoje a nabídky pracovních sil na trhu práce.
- Zdravotní péče o zaměstnance – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i jejich léčbu.
- Činnosti zaměřené na zjišťování a zpracování informací – vytváří harmonogram personálních prací a systémů zaměřených na využívání všech metod v personální práci.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců – dodržuje ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, zaměstnanců a jejich odměňování či sociálních záležitostí [5].

Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností, služeb i funkcí byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Jednou z nejnovějších koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů je právě provázanost a sladěnost.

Organizace, která chce úspěšně řídit lidské zdroje, musí mít řádně zpracovanou personální strategii a politiku. Toto se hlavně týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil. Většina organizací má vlastní tvorbu personální strategie, jejíž součástí jsou představy o metodách, kterými je možné dosáhnout kvalitních cílů. Důležitou metodou v personální činnosti je zapojení vrcholového managementu při získávání zaměstnanců. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. V personální strategii by nemělo chybět soustavné seznamování všech zaměstnanců organizace s jejich zásadami a respektovat oprávněné zájmy a připomínky. Všechny dílčí personální politiky musí být vzájemně provázány i sladěny a navzájem se musí podporovat [8].

2.3 Získávání zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců pro zabezpečení a uspokojení potřeby lidských zdrojů v organizaci by mělo být obecným cílem s uplatněním pravidla – vynaložit minimální náklady, množství a kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení organizační potřeby lidských zdrojů. Získávání a výběr zaměstnanců se dělí na tři fáze:

- Definování požadavků – zahrnuje přípravy popisu a specifikaci pracovního místa, podmínky a požadavky dané pracovní pozice.
- Přilákání uchazečů – jedná se o průzkum a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř i mimo organizaci, využití agentur, poradců nebo inzerce.
- Vybírání uchazečů – dochází ke třídění žádostí, k pohovorům, testování, k hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání vybranému kandidátovi, získávání referencí a příprava pracovní smlouvy [1].

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Klíčovou fází je formování pracovní síly organizace (staffingu). Ta rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými zaměstnanci a dále pak rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace [8].

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových činností personalistiky. Je to nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Způsob, jakým jsou zaměstnanci získáváni, by měl vycházet z nastavených pravidel organizace. Úkolem personálního řízení je vytváření koncepce získávání a výběru, aby byla zajištěna standardní kvalita nových zaměstnanců a její zavedení v celé organizaci. Tato koncepce by měla obsahovat především stanovené postupy a metody při získávání, hodnocení, výběru a přijímání nových zaměstnanců včetně jejich zapracování [11].

2.4 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců má vliv řada podmínek a okolností. Podmínky můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Je nutné jim věnovat značnou pozornost.

Vnitřní podmínky členíme na:

1. Podmínky související s příslušným pracovním místem:

- charakter práce,
- požadavky na uchazeče (schopnosti, vzdělání..),
- zařazení pracovního místa ve funkční hierarchii organizace,

- místo vykonávané práce,
- pracovní doba,
- rozsah kompetencí,
- pracovní podmínky (zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí).

2. Podmínky související s firmou:

- image a úspěšnost organizace,
- perspektiva organizace,
- poloha organizace a životní prostředí v okolí,
- sociální klima a mezilidské vztahy,
- úroveň péče o pracovní prostředí,
- úroveň péče o zaměstnance,
- motivace a zainteresovanost zaměstnanců [11].

Vnější podmínky členíme na:

- politicko-legislativní podmínky (rovnoprávnost zájemců o práci),
- sociální podmínky a hodnotová orientace lidí,
- ekonomické podmínky (rozvoj země a regionu),
- demografické podmínky (populační vývoj a mobilita obyvatelstva),
- technologické podmínky (vytváření pracovních míst v rámci nových technologií),
- sídelní podmínky (charakter osídlení v okolí organizace) [6].

Individuální rozhodování potenciálních uchazečů ovlivňují vnitřní podmínky při získávání zaměstnanců, kdežto vnější podmínky jsou spíše objektivní. Tyto podmínky nemůže organizace ovlivňovat, protože jsou pro rozhodování pevně dané [8].

2.5 Proces získávání zaměstnanců

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně je organizace a na straně druhé potenciální uchazeči o pracovní místo.

V současné době při získávání zaměstnanců je nutné dodržovat určitý propracovaný postup.

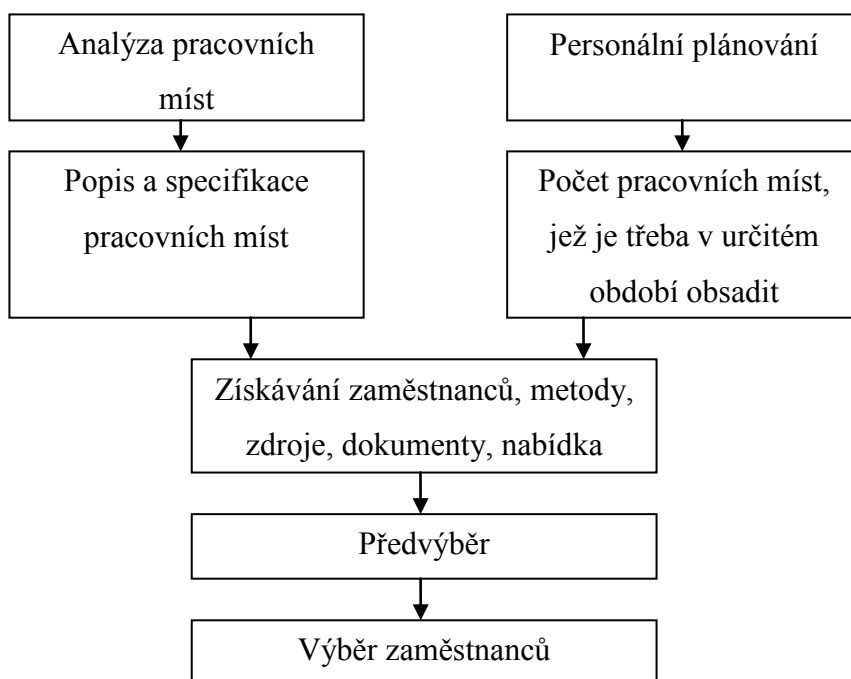
Proces získávání zaměstnanců skládá z několika na sebe navazujících bodů:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace volného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metody získávání zaměstnanců.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru [8].

Důležitými prvky procesu při získávání zaměstnanců je analýza pracovních míst, personální plánování, ale i získávání a výběr zaměstnanců. Vztahy znázorňuje obrázek 2. 1 uvedený níže. Dále si musíme uvědomit, odkud chceme zaměstnance získat a kolik můžeme vynaložit finančních prostředků k jeho získání. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na aktuální podmínky na trhu práce, který nás přímo ovlivňuje [3].

Obrázek 2.1: Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy



Zdroj: STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, str. 56. ISBN 80-7261-097-X.

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců by měla vycházet z plánů organizace, z jejich momentální operativní potřeby. Musí navazovat na plány výroby, investic, technického rozvoje, z níž personalisté vycházejí při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury zaměstnanců. Strategické plánování potřeby získávání zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem, kdy potřeba dodatečných zaměstnanců bude skutečně aktuální. Důležité je, aby se minimalizovala doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené, a v důsledku toho budou firmě vznikat ztráty [9].

2. Popis a specifikace volného pracovního místa

K získání nového zaměstnance na obsazovanou pozici je nutné vědět přesnou specifikaci a popis volného pracovního místa. Je nutné znát aktuální pracovní podmínky a požadavky, které toto pracovní místo klade na zaměstnance. Dále pak je nutné upřesnit požadovanou kvalifikaci zaměstnance, předložení potřebných dokumentů a upřesnit kritéria na obsazované pracovní místo. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Bez popisu a specifikace pracovního místa nebudeme moci zabezpečit ani efektivní získávání ani efektivní výběr zaměstnanců [8].

3. Zvážení alternativ

V procesu získávání zaměstnanců je dalším důležitým krokem zvážení alternativ. Při moderním řízení lidských zdrojů se klade mimořádný důraz na soustavné snižování nákladů práce a věnuje se velká pozornost úspornému hospodaření se zaměstnanci. Proto je důležité zvážit následující alternativní možnosti:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- pokrytí práce pomocí externího dodavatele,
- práce vyžaduje plný úvazek.

V procesu, kdy zvážíme všechny alternativy, pokračujeme v případě jen tehdy, pokud dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný pracovní úvazek [8].

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa je důležité věnovat velkou pozornost. Organizace musí rozhodnout, které charakteristiky jsou důležité, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě. Záleží na povaze pracovního místa a na prioritách útvaru, v němž se obsazuje volné pracovní místo i na prioritách organizace.

Při popisu pracovního místa dodržujeme následující body:

- název pracovního místa a pracovní funkce,
- odpovědnost zaměstnance a jeho pracovní úkoly,
- místo výkonu práce,
- možnost vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní a platové podmínky.

Při specifikaci pracovního místa jsou důležité tyto požadavky:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristika osobnosti [2].

Výše uvedené požadavky na zaměstnance při účelu získávání a výběru zaměstnanců lze třídit na:

- nezbytné (nelze z nich slevit),
- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí zaměstnance),
- vítané (nejsou bezpodmínečně nutné, zaměstnanec je flexibilnější),
- okrajové (nejsou nutné pro tento výkon práce).

Při rozhodování o výběru zaměstnanců upřednostňujeme uchazeče, který vyhovuje celé škále požadavků. Právě tento krok mnohdy rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání zaměstnanců [8].

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů se organizace rozhoduje, zda získá zaměstnance z vnitřních, tedy ze stávajících zaměstnanců, či vnějších zdrojů pracovních sil nebo zda tyto zdroje bude kombinovat.

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- pracovníci, kteří vznikli v důsledku úspory lepší organizace práce,
- pracovníci uvolnění v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci schopni v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří chtějí změnit pracovní místo [8].

Obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody.

Mezi výhody patří:

- zájemce zná svoji organizaci,
- organizace je seznámena se silnými i slabými stránkami zájemce,
- lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců,
- zvyšuje se motivace pro zaměstnance organizace,
- posiluje se jistota zaměstnání.

Mezi nevýhody patří:

- soudržnost zaměstnance s organizací,
- soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku,
- zaměstnanci v organizaci mohou být povyšováni jen do určité pozice [4].

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele,
- doplňkové zdroje (ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovníci ze zahraničí) [8].

Obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů má také své výhody a nevýhody.

Mezi výhody patří:

- širší nabídka zaměstnanců, než jsou možnosti organizace,
- možnost získávání nových zkušeností, poznatků a pohledů,
- rychlejší způsob získávání kvalifikovaných zaměstnanců.

Mezi nevýhody patří:

- časově náročné (příprava, pohovory s uchazeči),
- nákladnější způsob získávání než z vnitřních zdrojů,
- delší adaptace a orientace nových zaměstnanců,
- náročnost na odborné znalosti,
- riziko přijetí méně vhodného zaměstnance,
- omezení postupu vlastních zaměstnanců,
- negativní vliv na vztah mezi zaměstnanci [4].

V případě, že má organizace volné pracovní místo, snaží se ho obsadit z vnitřních zdrojů. Pokud se nenaskytne tato možnost, je nutné využít vnějších zdrojů, přestože tato metoda je poněkud nákladnější [6].

6. Volba metody získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je důležitý krok organizace, ale je nutné zvolit při této činnosti efektivní metodu vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Důležité je dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a nabídnout takové podmínky, aby zaujaly řadu uchazečů. Vzhledem k tomu, že organizace musí získávat kvalitní a kvalifikované síly je nutné se při výběru metody zaměřit na celou řadu faktorů. Metod získávání zaměstnanců v odborné literatuře je hojné množství, mezi nejčastěji používané patří [3]:

- Uchazeči se nabízejí sami – uchazeči přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou. Organizace může konstatovat, že nabízí dobře placenou, popřípadě prestižní práci, která má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. U této metody se setkáváme s uchazeči o manuální a administrativní práci. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci a na druhé straně má však řadu nevýhod. Organizace nemá dostatečnou možnost výběru přijmout vhodného kandidáta. Nemůže posoudit schopnosti a kvalitu z většího množství uchazečů, tím je větší pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče. Další nevýhodou je v této souvislosti fakt, že organizace musí reagovat na každou nabídku a to i v případě, kdy uchazeč nesplňuje požadavky a organizace musí formulovat odmítnutí takovým způsobem, aby nepoškodila svou pověst [8].
- Doporučení současného zaměstnance organizace – získávání zaměstnanců touto formou řadíme mezi pasivní metody. Jedná se o levnou a účinnou metodu získávání

zaměstnanců. Je nutné vytvořit informační předpoklady s dostatečným časovým předstihem o volném pracovním místě a jeho charakteru. Výhodou jsou nižší náklady na získání zaměstnance a skutečnost, že uchazeč splňuje odborné znalosti a schopnosti na danou pozici. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Tato metoda se používá hlavně při doporučení nadřízeného pro povýšení svého podřízeného [9].

- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – tato metoda klade nároky na vedoucí zaměstnance, kteří musí sledovat kvalifikované pracovní síly. Dále pak jejich úspěšnost v daném oboru, dosažení vynikajících výsledků, na základě kterých se dostali do podvědomí vedení organizace. Výhodou této metody je, že se jedná o uchazeče, který je vhodný z hlediska odborného i osobnostního profilu. Tato metoda je operativní a není finančně nákladná. Nevýhodou je možnost zhoršení vztahů zaměstnance s organizací, kdy oslovený zaměstnanec si uvědomí svou cenu a začne klást pracovní podmínky.
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) – jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu. Vývěsky v organizaci bývají umístěny na místě, kudy procházejí všichni zaměstnanci. Pokud má organizace zájem získat zaměstnance z vnějších zdrojů bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost. Informace o pracovním místě může být různá. Většinou obsahuje podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek, ale i požadavků a termínů pro přihlášení uchazeče. Výhodou jsou nízké náklady, větší výběr uchazečů a redukce nevhodných uchazečů. Tuto možnost nejvíce využívají čerství absolventi škol. Nevýhodou této metody je, že informaci zaznamenávají lidé jen z nejbližšího okolí organizace a tím dojde k oslovení jen omezeného počtu potenciálních uchazečů [8].
- Letáky vkládané do poštovních schránek – jedná se o aktivnější metodu získávání zaměstnanců než v případě vývěsek. Letáky vkládané do poštovních schránek obyvatel v určitém území osloví širokou veřejnost. Výhodou je, že organizace získá větší možnost výběru. Nevýhodou je, že se jedná o metodu poměrně dražší a používá se často pro získávání zaměstnanců pro méně kvalifikované pracovní pozice jako jsou manuální pracovníci či pracovníci na dočasnou práci [7].
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – jedná se o nejrozšířenější metodu, jak najít vhodné zaměstnance. Typická média, která využíváme, jsou tiskoviny, televize a rozhlas. Druh média volíme podle územní působnosti (místní, regionální, celostátní)

a četnosti. Cílem inzerování je upoutat pozornost, vytvořit a stimulovat zájem. Výhodou je rychlá informace pro velký počet obyvatel. Nevýhodou může být cena, která se odrazí v efektivnosti inzerátu [10].

- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – jde o metodu široce používanou, která je založena na spolupráci organizace se vzdělávacími institucemi. Některé organizace se přímo podílejí na provozu institucí připravující mládež na budoucí povolání. Řada škol provádí tzv. předvýběr, kdy doporučí organizaci vhodného kandidáta na danou pozici. V této metodě bývá výhodou, že organizace je o profilu vybraného studenta dobře informována a má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů, protože organizace není v danou dobu schopna operativně reagovat a musí vyčkat na obsazení pracovního místa absolventem školy [7].
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – metoda se využívá v organizacích s dobře organizovanými odborovými svazy. Tyto svazy musí mít vlastní informační systém a fungující spojení na své členy. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, které zajišťují uchazeče s požadovanou kvalifikací a znalostí. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru především dělnických povolání.
- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými organizacemi a využívání jejich informačních systémů – jedná se o metodu, která není často využívána, přestože je velmi vhodná k získávání špičkových odborníků díky využívání informačních systémů různých sdružení odborníků, stavovských organizací a vědeckých organizací. Informační systémy těchto organizací obsahují důležité detaily, které umožňují vyhledat vhodné jedince. Výhodou této metody jsou nízké náklady a vyhlédnutí jedinci jsou odborně způsobilí. Nevýhodou je obtížnost této metody, protože skuteční odborníci bývají zaměstnáni u jiné organizace a my jim musíme nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci [8].
- Spolupráce s úřady práce – tato metoda slouží jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i organizacím za velmi výhodných podmínek. O uchazečích doporučených z úřadu práce již organizace získává potřebné informace pro danou pracovní pozici. Hlavní výhodou je, že je tato metoda velmi levná, pro organizaci i uchazeče je bezplatná. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. V některých případech získává

zaměstnavatel i příspěvek na zaměstnávání určitého zaměstnance. Nevýhodou může být oslovení malého množství uchazečů někdy i nižší kvalifikace [7].

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – v případě této metody většinou organizace nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale i jejich výběr či předvýběr. Je nutné, aby organizace uměla jasně a správně definovat své požadavky. Metoda se používá hlavně při získávání špičkových specialistů či schopných manažerů. Výhodou je, že komerční zprostředkovatelny mívají větší znalost trhu práce a větší zkušenost ve vyhledávání vhodných jedinců. Pokud ve svém registru mají odpovídajícího zaměstnance je tato metoda velmi rychlá. Nevýhodou je velmi drahý způsob získávání zaměstnanců, protože komerční instituce se často snaží maximalizovat svůj zisk a ne vždy tomu odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb.
- Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání zaměstnanců – jedná se o relativně novou metodu – získávání zaměstnanců přes internet, kde mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Internet v současné době umožňuje poskytovat aktuální informace uchazečům, kteří hledají nabídku zaměstnání. Je přístupný širokému okruhu uchazečů. Organizace na svých internetových adresách umísťují internetové nabídky, kde je možné přímo komunikovat s případnými uchazeči o zaměstnání. Operativnost a relativně nízká cena je velkou výhodou. Dále pak i možnost uvést detailnější informace, jak o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách, tak i o požadavcích na zaměstnance. Uchazeč může použít elektronický dotazník nebo elektronický formulář strukturovaného životopisu. Tímto způsobem se proces získávání urychluje a zlevňuje. Nevýhodou je nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí a okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie zaměstnanců [10].

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Volba dokumentů je velmi závažné rozhodnutí, které může ovlivnit pozdější fáze výběru. Závisí na něm, jaké informace organizace o uchazeči získá. Výběr dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Jiné dokumenty budeme požadovat od uchazeče o nekvalifikovanou dělnickou práci a jiné od uchazeče o místo manažera nebo specialisty [9].

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžadují tyto dokumenty:

- Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání – tiskopis, který se používá k získávání uchazečů na volné pracovní místo, si mnohdy organizace navrhnou sami nebo používají dotazník standardní. Je to prostředek, který se používá k vytvoření informací o uchazeči na volné pracovní místo. Jedná se o strukturovaný podklad pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti na danou pozici. Existují dvě základní formy dotazníků, a to jednoduchý dotazník (uvádí jen holá fakta) a otevřený dotazník (umožňuje uchazeči popsat některé skutečnosti či se vyjádřit k některým otázkám).
- Životopis uchazeče – formou životopisu podává uchazeč zájem o pracovní místo. Organizace využíváním životopisů šetří výrobní náklady. Životopis lze používat opakovaně, podmínkou je aktualizovat data. Využívají se tři typy životopisů, a to volný životopis (vytvoří uchazeč sám), polostrukturovaný životopis (jsou dána určitá pravidla životopisu) a strukturovaný životopis (detailní pokyny organizace pro vypracování životopisu).
- Doklady o vzdělání a praxi – tyto doklady nám pomohou získat přehled o znalostech, dovednostech a zkušenostech zaměstnance, které budou sloužit k posouzení jeho pracovní využitelnosti. Doklady o vzdělání a praxi musíme důkladně posuzovat, protože stejný titul z různých vysokých škol, ale i ze stejné vysoké školy nemusí znamenat stejné množství znalostí a dovedností. Doklady o vzdělání a praxi předkládáme organizaci tak, jak to vyžaduje obsazované pracovní místo. Praxi neposuzujeme jen podle její délky, ale spíše podle obsahu a získaných zkušeností [8].
- Reference – hodnocení, které uchazeč o práci přináší z předchozího zaměstnání, nemusí být vždy objektivní, proto se na ně v současné době nebere zřetel [2].
- Motivační dopis – průvodní dopis je vhodným materiálem pro posouzení uchazečovi osobnosti, ať už jde o komunikační dovednosti, myšlenkové procesy či o strukturu psaného dokumentu. Uchazeč zde vysvětluje, proč má zájem o dané pracovní místo a z jakého důvodu se chce zúčastnit výběrového řízení [7].

8. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí poskytnout potenciálnímu uchazeči o zaměstnání dostatek informací. Při rozhodování o dané nabídce je nutné zvážit vynaložené náklady, rychlost a pravděpodobnost získání kvalitních uchazečů. Formulace nabídky se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží se k obtížnosti získání daného typu

zaměstnanců, ale i zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Je nutné uváděné informace v nabídce předem promyslet, protože mají vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. I ta nejstručnější nabídka by měla obsahovat doporučené body pro formulování efektivního inzerátu. Nabídky zaměstnání by měly být konkrétní, neměly by nabízet zaměstnání anonymně. Formulace nabídky by měla uvádět nejen požadavky na zaměstnance, ale měla by i potenciálnímu uchazeči něco konkrétního nabízet. Pro zjednodušení výběrů zájemců by nabídka měla poskytovat co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech. To jak je pracovní místo potenciálním zájemcům prezentováno, vede k snazšímu výběru zaměstnanců.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Předcházející kroky získávání zaměstnanců jsou jen jakousi přípravnou fází, po které následuje zveřejnění nabídky. V den, kdy se nabídka zveřejní, se mohou potenciální uchazeči o volné pracovní místo ucházet. Při zveřejnění nabídky je nejlepší kombinovat všechny vybrané metody získávání, které nám mohou přinést úspěch a vynikající výsledky. Čas, v kterém je možné se o zaměstnání ucházet by neměl být příliš dlouhý ani krátký. Toto je ovlivněno množstvím volných pracovních sil, které jsou momentálně na trhu práce k dispozici [8].

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V tomto období je nutné při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání, aby se okamžitě kontrolovala jejich úplnost a dostatečnost informací v nich obsažených, popřípadě neprodleně požádat uchazeče o doplnění. Po té vhodné materiály přehledným způsobem uspořádat. Při tomto procesu jde o to, zda z jednání se zájemci se stanou skuteční uchazeči. Představitelé organizace by měli ochotně uchazečům pomáhat, aby svým chováním vhodné zájemce neodradili.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je důležitou významnou fází v získávání zaměstnanců. Zpravidla na základě předložených dokumentů si organizaci vybírá vhodné uchazeče. Mezi uchazeči se porovnává způsobilost z předložených dokumentů, s požadavky obsazovaného pracovního místa. Potenciální uchazeče si v některých organizacích zvou k předběžnému pohovoru. Z předvýběru vyplývá rozdělení kandidátů do tří skupin:

- velmi vhodní – uchazeči jsou většinou pozváni k výběrovému pohovoru,

- vhodní – uchazeči jsou pozváni jen v případě, když je malé množství vhodných uchazečů nebo se jim pošle rezervační dopis,
- nevhodní – uchazečům se zasílá zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru

Závěrečný krok v procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Vzhledem k tomu, že množství vhodných uchazečů na jednu pracovní pozici může být odlišné je ideální z důvodu náročnosti pozice toto množství regulovat. Výsledný seznam uchazečů je obvykle seřazen abecedně. Jiný způsob vytváření pořadí se nedoporučuje, aby nevznikl dojem, že uchazeč, který je na prvním místě má největší šanci či naopak [8].

2.6 Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců je potřebné najít vhodnou metodu, při které musíme identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří splňují námi požadovaná kritéria. Předpokládáme, že zaměstnanci budou vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispějí i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci a budou schopni akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a v neposlední řadě budou i dostatečně flexibilní. Dále se pak musíme zaměřit na odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Žádná z metod při výběru zaměstnanců není naprosto spolehlivá, aby uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila nám, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly daného pracovního místa. Úkolem organizace je určit vhodnou osobu, která bude výběr zaměstnanců vykonávat a úkolem organizace je ji plně podporovat v tomto náročném úkolu [8].

2.7 Kritéria výběru a posuzování zaměstnanců

Závažnost rozhodování při výběru zaměstnanců je daleko větší než při získávání zaměstnanců. Klíčovým úkolem je posouzení vhodnosti uchazeče a jeho porovnání kompetencí s nároky práce a role na daném místě. Použité metody výběru a kritéria hodnocení uchazečů musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a požadavkům na zaměstnance. Úspěšný výběr ještě nezajišťuje kritéria úspěšnosti práce, ten závisí především na kvalitě informací o uchazečích.

Před zahájením výběru je nutné:

- stanovit požadavky na odbornou způsobilost pro obsazované pracovní místo (formální kvalifikace – stupeň a obor školního vzdělání; neformální kvalifikace – požadované zkušenosti, délka praxe v oboru),
- stanovit požadavky, dle kterých se bude odborná způsobilost posuzovat (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy, doklad o získání vědeckých a pedagogických titulů),
- stanovit kritéria pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě (požadované pracovní výsledky – množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolu, efektivnost; požadované pracovní chování – dodržování a využívání pracovní doby, absence),
- stanovit faktory, aby výkon na obsazovaném pracovním místě byl úspěšný (vzdělání a výsledky během studia, dosavadní praxe, výsledky testů a hodnocení pracovního výkonu z předchozích zaměstnání; fyzický zjev, věk, pohlaví),
- stanovit žádoucí rysy osobnosti zaměstnance při vlivu na tým (viditelný aspekt povahy – souhrn fyzických a sociálních charakteristik jedince a jeho sklonů; vycházíme zpravidla z povahy práce na pracovním místě v kontaktu s jinými lidmi),
- stanovit faktory a metody, které požaduje tým (použití různých testů – testy osobnosti, pohovory, skupinové diskuse),
- stanovit co nejvíce relevantních informací o uchazeči (věrohodné a účelné informace: může uchazeč vykonávat práci – vzdělání, praxe, zkušenost; chce uchazeč vykonávat práci – pozitivní vztah, zájmy, pracovní a životní cíle; zapadne do pracovního týmu – schopnost přijmout hodnoty pracovního týmu) [6].

2.8 Fáze výběru zaměstnanců

Fáze výběru zaměstnanců je procesem posloupností určitých kroků, které směřují k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazované pracovní místo bude místo nabídnuto.

Rozlišujeme dvě fáze výběru zaměstnanců:

- předběžná fáze,
- vyhodnocovací fáze.

Předběžná fáze

Začíná vznikem obsadit volné pracovní místo. Potom musí následovat kroky charakterizující předběžnou fázi:

- Určí se pracovní místo a stanovují se jeho specifikace a konkretizují se požadavky.
- Nyní se přejde ke zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč splňovat, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.
- Poslední krok v této fázi navazuje na fázi předcházející a konkrétně specifikuje potřebné požadavky na uchazeče o zaměstnání (vzdělání, délka praxe, zvláštní schopnosti, specializace, osobní vlastnosti). Získané požadavky se stávají kritérii uplatňovanými při výběru zaměstnanců [8].

Vyhodnocovací fáze

S určitým časovým odstupem následuje vyhodnocovací fáze a to z důvodu shromáždění dostatečného množství vhodných kandidátů o pracovní místo. U této fáze sledujeme následující kroky:

- Zkoumání dokumentů uchazečů (životopis – předložený dotazník uchazečem).
- První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru, předběžný rozhovor (první pohovor s uchazečem, který doplňuje některé skutečnosti týkající se dotazníku).
- Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, tzv. testů pracovní způsobilosti (lékařské vyšetření).
- Výběrový rozhovor (přijímací pohovor, který je důležitým krokem k rozhodování).
- Zkoumání referencí (prověření detailů poskytnutých při podání dotazníků, ústní informace).
- Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potencionálním zaměstnancům (seznámení potencionálního zaměstnance přímo s místem vykonávané práce).
- Rozhodnutí o přijetí (rozhodnutí organizace o konkrétním uchazeči).
- Informování uchazeče o přijetí (informování uchazeče písemnou formou o přijetí, nepřijatým uchazečům zaslání dopisu s rozhodnutím o jeho nepřijetí) [8].

Výše uvedené kroky pro přijetí zaměstnance nejsou jedinou možnou alternativou průběhu výběrového procesu. Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech: charakter pracovní pozice, jeho specifikace, finanční prostředky nebo zvyklost organizace. Dále se

může lišit výběrový proces, zda obsazení pracovní pozice bude z vnitřních nebo vnějších zdrojů [6].

2.9 Metody výběru zaměstnanců

Metod či skupin metod výběru zaměstnanců je široké množství, záleží na tom, pro co se organizace rozhodne.

Dotazník

Důležitost dotazníku spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje, které mohou odhadnout vlastnosti a vhodnost uchazeče pro určité pracovní místo. Bývá většinou strukturován do určitých celků, které nám dávají informace z profesního života a o osobnosti uchazeče. Dotazník shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru a nejdříve možném termínu nástupu. Může obsahovat důvody změny zaměstnání a zájem o zaměstnání nové. Dotazníky mají různé podoby. Některé organizace používají dotazníky standardní a jiné si je tvoří sami. Dotazník se stává důležitou součástí osobního spisu a organizace se zaručuje svou mlčenlivostí [5].

Zkoumání životopisu

Z životopisu se můžeme dozvědět o osobním a profesním vývoji uchazeče. Organizace očekává, že je stručný, přehledný, systematický a logický. Preferovanou formou v dnešní době je strukturovaný životopis. Kdy na levé straně je sloupec z časových údajů a pravá strana obsahuje konkrétní data. V samostatných odstavcích jsou osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Tyto body jsou chronologicky seřazeny tj. od nejnovějších po nejstarší. Organizace kladou důraz na stručný popis pracovních činností z předchozích zaměstnání, protože pouhý název práce příliš nevypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti [2].

Při hodnocení životopisu se sleduje:

- zda často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda ukončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedle ke změně v různých funkcích,
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,

- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (např. narození dítěte, svatba).

Provedeme analýzu časové posloupnosti životopisu a sledujeme, zda se vyskytují nenávaznosti mezi jednotlivými úseky. Pokud některá období nejsou v životopisu zmíněna, stávají se důvodem jeho vyřazení z užší skupiny kandidátů [5].

Testy pracovní způsobilosti

Jedná se o řadu testů nejrůznějšího zaměření a spolehlivosti a jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Testy jsou vybírány podle účelu, který splňuje požadovanou pozici.

K nejčastěji používaným testům pracovní způsobilosti zaměstnanců patří:

- Testy inteligence – hodnotí široké možnosti dovedností, teorií, ale i variant existujících testovacích nástrojů. Zaměřuje se na dovednosti slovní, aritmetické a prostorové myšlení. Tyto testy mají sloužit k plnění určitých duševních požadavků a k posouzení schopnosti myslet [2].
- Testy schopností – organizace tyto testy používají k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a jejich předpoklady v rozvoji jako jsou např. schopnosti vnímání, mechanické schopnosti, numerické nebo verbální.
- Testy znalostí a dovedností – ověřují hloubku znalostí a ovládání odborných návyků, které si uchazeč osvojil během školní přípravy na budoucí povolání [8].
- Testy osobnosti – úkolem je posoudit osobnost uchazečů tak, aby odkryly různé stránky uchazečovi osobnosti, základní povahové rysy. Výsledkem těchto testů jsou základní postoje, hodnoty, zájmy nebo pracovní chování uchazeče [2].

Grafologie

Tato metoda se týká zkoumání a posouzení uchazeče pomocí jeho rukopisu. Při použití této metody si může organizace vytvořit závěry o jeho osobnosti a na tomto základě předpovídat jeho budoucí pracovní výkon. Metoda se používá jen okrajově, nelze ji doporučit jako jediný nebo standardní postup [2].

Assessment centre

Komplexnější metoda při výběru zaměstnanců je assessment centre. Zabývá se standardizovaným hodnocením toho, jak člověk jedná. V této metodě se používá vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení např. řešení případových studií, hraní rolí, třídění došlé pošty. Pozorovatelé využívají řadu navzájem se doplňujících technik a jejich

úsudky jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Assessment centre je náročné na organizaci, při použití více testů a týmu hodnotitelů se při odborném vedení stává velmi účinným nástrojem výběru. Tato metoda je oblíbená u velkých zahraničních organizací [5].

Výběrový pohovor

Je nejpoužívanější klíčovou metodou při výběru zaměstnanců. Metodu prostřednictvím pohovoru si vybírají skoro všechny organizace. Slouží především k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Oběma stranám dodává konkrétní informace, které vzájemně posuzují s jejich požadavky a představami. Při vzájemném setkání organizace poodhalí postoje i pocity uchazeče a posoudí, do jaké míry se shoduje jeho slovní výpověď. Získané informace během pohovoru je možné porovnat se všemi kandidáty a vybrat nejvhodnějšího [5].

Pohovory mohou být podle obsahu a průběhu:

- Strukturovaný pohovor – pohovor je předem připravený ve formě otázek k identifikaci profilu uchazeče. Organizace tím může porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií, i když se může stát, že kladené otázky budou obecně známé a uchazeč na ně bude předem připravený. Nejlepší je klást otázky neočekávané a nezvyklé, které na základě reakcí uchazeče prozradí jeho osobnost.
- Nestrukturovaný pohovor – kroky tohoto pohovoru nejsou přesně stanoveny. Postup a časový rozvrh pohovoru je utvářen v průběhu pohovoru. Pohovor vede tazatel, který je schopen spolehlivost výpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály. Nestrukturovaný pohovor nezaručuje srovnatelnost uchazečů, a proto nedává všem stejnou šanci.
- Polostrukturovaný pohovor – kombinuje oba dva předchozí pohovory. Je velice náročný na schopnost posuzovatelů. Uplatňuje se hlavně u volného obsazovaného pracovního místa, kde se vymezují požadavky, který typ pohovoru vést. Pohovor zkoumá odbornou způsobilost uchazeče, sociální charakteristiku a motivaci k práci. Je nutné neopomenout základní údaje pohovoru [7].

Typy pohovorů podle množství a struktury účastníků:

- Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1) – tato nejběžnější metoda při výběru zaměstnanců spočívá v diskusi mezi čtyřma očima, kdy dojde k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi vedoucím zaměstnancem a uchazečem. Pokud jde jen

o individuální pohovor s jedním tazatelem, existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí. Nejlépe je provádět sérii individuálních pohovorů před panelem tazatelů. Tento způsob je vhodný spíše pro obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

- Pohovorové panely – jde o způsob, kdy dva nebo více lidí, provedou pohovor s jedním uchazečem. Panel tvoří personalista a přímý nadřízený. Jedná se o metodu méně subjektivní, která všestranně a objektivně posuzuje uchazeče. Po ukončení pohovoru mohou tazatelé diskutovat o uchazečově chování a modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- Výběrová komise – jedná se o oficiálnější a větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány organizace, kteří se podílejí na rozhodování o výběru. Jde o případ, kdy různí lidé porovnávají navzájem poznatky z tohoto jednání. Výběrové komise se většinou přiklání k výřečným uchazečům a tím mohou podhodnotit kvality těch, kteří se nemohli za dané situace projevit jako plně schopní [2].

Zkoumání referencí

Poměrně často využívanou metodou výběru zaměstnanců je zkoumání referencí z předchozích pracovišť, školy nebo od osob, které uchazeče znají. Je nutné se zaměřit jen na informace podstatné, které jsou nezbytně nutné pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání a důvodů odchodu ze zaměstnání a možná i některých charakteristik pracovního chování. Psané reference šetří organizaci čas, protože mohou komentovat všeobecným způsobem uchazečův charakter. Organizace se pomocí referencí chrání před uchazeči, kteří neuvádějí zcela správné informace [2].

Lékařské vyšetření

Tato metoda při výběru zaměstnanců se používá jen v některých odvětvích průmyslu např. v potravinářském průmyslu nebo tam, kde lze očekávat zvýšené nároky na psychiku či fyzickou kondici. V podstatě se jedná jen o doplňkovou metodu [8].

Přijetí uchazeče na zkušební dobu

Jde o jednu z nejefektivnějších metod při výběru zaměstnanců, i když jde o metodu pro organizaci nákladnou a organizačně náročnou. Uchazeči, kteří nastoupili na volné pracovní místo, svou práci mohou prokázat kvalitou a pracovní způsobilostí. V případě, že zaměstnanec neprokáže vhodné dovednosti potřebné pro zvládnutí požadované profese, organizace zaměstnance ve zkušební době propustí [6].

2.10 Politika a zdravé zásady výběru zaměstnanců

Vybírání zaměstnance pouze na základě jeho schopností je první zásadou politiky výběru zaměstnanců, aby vykonával úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Kritérium při přijímání zaměstnance jako je např. přátelský či příbuzenský vztah k uchazeči, by neměla žádná organizace brát v úvahu. Důležitým bodem by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Výběr je v každém případě dvoustranná záležitost, při kterém si vybírá organizace zaměstnance, ale i uchazeč organizaci. Uchazeč se tedy stává rovnocenným a rovnoprávným partnerem. Informace, které uchazeč poskytuje organizaci pro účely výběru, by měly být považovány za důvěrné a neměly by být bez souhlasu uchazeče komukoliv zpřístupňovány. Pokud organizace uchazeče o pracovní místo nepřijme, měla by vyžádané dokumenty vrátit. Může si je ponechat jen v tom případě, kdy uchazeče o zaměstnání vede i na dále v evidenci v případě uvolnění jiné pracovní pozice.

Nesmíme zapomínat, že při výběru zaměstnanců použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci metod. Při rozhodování u kvalifikovanější pracovní pozice nemůžeme použít jen testy, protože se jedná o doplňkovou metodu.

Velmi podstatné je, aby osoby zúčastňující se výběrových jednání byly důkladně připravené a znaly problematiku nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejích cílech.

Proces výběru by měl být dobře organizovaný a nenáročný na administrativní práce. V maximální míře by měl šetřit a prostředky obou stran.

Přestože je organizacím nabízeno množství efektivních a údajně spolehlivých metod výběru zaměstnanců přece jen je nejspolehlivější pohovor s uchazečem, a proto by měl být neopomenutelnou součástí výběrového řízení a rozhodující metodou výběru [8].

2.11 Vztah získávání a výběru zaměstnanců k jiným personálním činnostem

Získávání zaměstnanců navazuje na další personální činnosti, které ovlivňuje a je jimi ovlivňováno. Získáváním zaměstnanců se vytváří pracovní místa, pracovní podmínky a požadavky na zaměstnance, které výrazně ovlivňují jejich atraktivitu. Získávání zaměstnanců může vyvolat personální plánování a tím se může zaměřit na existenci lidských zdrojů na vnitřním i vnějším trhu práce. Proces a kvalitu výběru zaměstnanců ovlivňuje dobře zorganizované získávání zaměstnanců. Získání kvalifikovaných uchazečů ovlivňuje potřebu systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Získání kvalifikovaných zaměstnanců ovlivňují úroveň pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu nově získaných

zaměstnanců tvoří základ pro posuzování efektivnosti získávání. Množství získaných uchazečů může ovlivnit vztah k odměňování nebo i úroveň mezd. Proces získávání zaměstnanců také ovlivňují pracovní vztahy v organizaci. Existují vazby při získávání zaměstnanců na další personální činnosti, jako je rozmisťování zaměstnanců nebo péče o zaměstnance.

Kvalita a výběr zaměstnanců v organizaci jsou provázány s použitými metodami a vzájemně ovlivňují další personální činnosti. Stanovená kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání zaměstnanců i jeho obtížnost. Výběr zaměstnanců musí být především efektivní, tímto ovlivňuje potřebu vzdělávání a organizace je schopna systém vzdělávání přizpůsobit svým potřebám. Kvalitní výběr zaměstnanců, který vyhovuje požadavkům pracovních míst, přispívá k vysokému výkonu organizace. Základnu pro ověření kvality výběru, efektivnosti metod a vhodnosti kritérií výběru tvoří hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Kritéria výběru se vztahují na požadovanou úroveň odměňování. Vliv na pracovní vztahy v organizaci mají metody výběru a používané praktiky. Pracovní vztahy v organizaci mohou ovlivnit výběr uchazečů o zaměstnání. Významný vztah má výběr zaměstnanců k dalším personálním činnostem jako je např. rozmisťování zaměstnanců. Kvalita a dobrý výběr usnadňuje plánování následnictví v různých funkcích. Pokud dojde ke špatnému výběru, zvyšuje se na jedné straně fluktuace zaměstnanců, dále potřeba přearažení na méně odpovědnou práci a na druhé straně může zpomalit proces žádoucí reprodukce zaměstnanců, zejména na důležitých místech [8].

2.12 Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru v získávání a výběru zaměstnanců

Při získávání a výběru zaměstnanců má rozhodující roli personální útvar, který úzce spolupracuje s vedoucími zaměstnanci. Důležitou úlohou personálního útvaru je zajistit popisy pracovních míst a jejich specifikaci, aby byly v daném okamžiku k dispozici. Personální útvar plánuje získávání zaměstnanců a rozhoduje o tom, zda se při získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje. Dále musí formulovat nabídku zaměstnání a upřesnit dokumenty požadované od uchazečů. V této souvislosti personální útvar zajišťuje všechny organizační i administrativní práce a dbá na dodržování zákonů a předpisů. Úloha vedoucích zaměstnanců organizačních jednotek, ve kterých se obsazuje příslušné pracovní místo, spočívá v tom, že identifikují potřebu získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa a v případě potřeby poskytují podklady pro analýzu pracovních míst. Spolupracují při

plánování postupu výběru, připravují strukturované pohovory a výrazně se podílejí na posuzování uchazečů. V některých případech provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče [8].

Shrnutí teoretické části

Získávání a výběr zaměstnanců je nejdůležitější oblastí v řízení lidských zdrojů. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je přihlížení k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a k prosperitě zaměstnanců. Nezbytnou záležitostí všech manažerů v řízení lidských zdrojů je nutně si uvědomit, že nejcennější a nejdražší je lidský zdroj. Organizace pro něj vytváří pracovní úkoly jednotlivých pracovních míst, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. O úspěších organizace rozhoduje řádně zpracovaná personální strategie a politika. Její zásluhou může dosáhnout kvalitních cílů. Obecným cílem každé organizace při získávání a výběru zaměstnanců je vynaložit minimální náklady při získávání kvalitních zaměstnanců. Je nutné podotknout, že na získávání zaměstnanců má vliv řada podmínek a okolností. Získávání je dvoustrannou záležitostí – organizace a potenciální uchazeč. Organizace může prospívat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, provázat a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Personální řízení tvoří tu část organizačního řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, využívání a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům. Při výběru zaměstnanců je žádoucí najít vhodnou metodu, abychom vybrali správného uchazeče, který splňuje námi požadovaná kritéria.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

V této kapitole budeme charakterizovat organizaci Pars nova a.s., která je součástí ŠKODA HOLDING a.s., kterou jsme si vybrali k analýze v praktické části diplomové práce. Organizace Pars nova a.s. se nachází v okresním městě Šumperku (35 000 obyvatel), v podhůří Jeseníků. Je jednou z největších firem v šumperském regionu a zaměstnává asi 800 zaměstnanců. Tato organizace v současné době provádí široký sortiment oprav a modernizací, jak železničních vozidel, tak i tramvají a trolejbusů.

3.1 Historie organizace

V Šumperku již byly v roce 1884 vybudovány ve své době největší a nejlépe vybavené státní dílny na území Rakousko-Uherska. V této době vzrůstá modernizace železnic, a proto se již před druhou světovou válkou uvažovalo o rozšíření místního lokomotivního depa. Válka zanechala následky i v této Organizaci a ta se s plynoucí problematikou z rozšířeného sortimentu lokomotivního a vozového parku musela vyrovnat.

Po druhé světové válce začíná samotná historie nynější organizace Pars nova a.s. v Šumperku. Dne 8. 12. 1947 byl položen základní kámen ke stavbě závodu na místě 22 ha pozemků. Částečný provoz nových ČSD – Dílen byl zahájen dne 1. 6. 1952. Roku 1960 měla šumperská organizace již dva závody: Dílnu pro opravu vozidel Šumperk a Česká Třebová. Od roku 1973 se přejmenoval na Železniční opravny a strojírny Šumperk.

Původně byla dílna v Šumperku určena pro opravu kolejových motorových vozů. Postupně se z ní stala prototypová opravna, kde se opravovaly nejen motorové vozy, ale také lokotraktory všech druhů, elektrické lokomotivy prakticky všech řad a různá speciální vozidla pro údržbu trolejí.

V roce 1993 došlo k privatizaci šumperských železničních opraven a strojíren ČSD organizací Pars DMN s.r.o. Šumperk. Nastává období, kdy nové vedení rozšiřuje činnost organizace o opravy dalších řad železničních vozidel a také tramvají, nejen pro zákazníky z České republiky, ale také ze Slovenska, Ukrajiny, Bosny a Hercegoviny a dalších evropských zemí.

Dne 1. 8. 2000 byla založena akciová společnost s novým názvem Pars nova a.s. a v březnu 2008 dochází k začlenění Pars nova a.s. do skupiny TRANSPORTATION akciové společnosti ŠKODA HOLDING [13].

3.2 Základní údaje o organizaci Pars nova a.s.



Obrázek 3.1: Logo organizace

Dostupné z: <http://www.buspress.cz/modernizaci-v-parsu-prosly-vsechny-motorove-vozy-rady-842/> [2014-02-02]

Sídlo organizace: Žerotínova 1833/56

787 01 Šumperk

telefon: +420 583 365 111

e-mail: pars@parsnova.cz

V současné době jde o stabilního a zkušeného partnera v oblasti modernizací, rekonstrukcí, oprav a výroby kolejových vozidel. Mezi největší zákazníky organizace patří České dráhy a.s., ČD Cargo a.s. a Správa železničních dopravních cest. Dále jsou důležitými zákazníky dopravní podniky měst, ve kterých jezdí tramvaje – Praha, Brno, Olomouc, Plzeň, Bratislava.

Mezi hlavní činnosti organizace patří:

- modernizace,
- rekonstrukce,
- hlavní a periodické opravy,
- opravy násilných poškození,
- výroba konstrukčních celků,
- výroba náhradních dílů železničních kolejových vozidel a tramvají.

Dalším důležitým výrobním programem organizace je modernizace a opravy zejména:

- elektrických lokomotiv,
- motorových vozů,
- tramvají,
- motorových lokomotiv,
- osobních vozů,
- elektrických dopravních jednotek,
- montážních vozů,

- agregátů.

Výrobními halami Pars nova a.s. prošlo za dobu existence organizace několik tisíc vozidel, které se zde dočkaly potřebných modernizací a oprav. Své novinky organizace Pars nova a.s. prezentuje každoročně i na významných veletrzích jak v ČR, tak i v zahraničí.

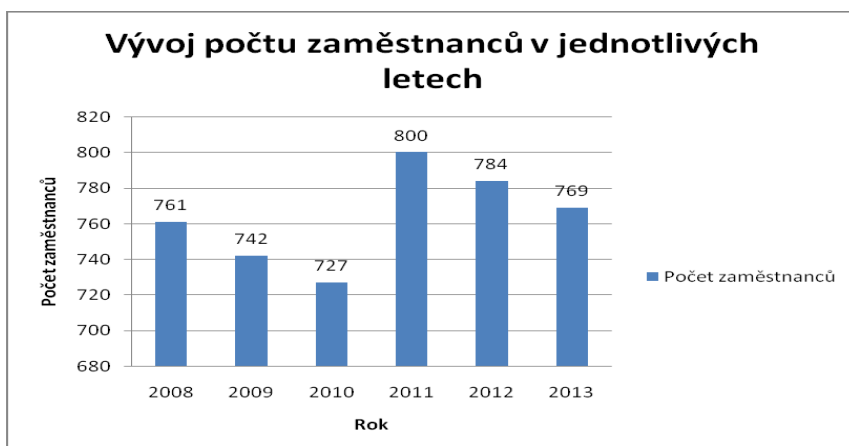
Hlavním základem pro zahájení dalších perspektivních projektů jsou důležité znalosti a vysoká kvalifikace zaměstnanců, reference a dlouholeté zkušenosti získané z řady modernizačních a opravárenských projektů. Pars nova a.s. podporuje významné aktivity, které jsou směřovány do oblasti školství. Dlouhodobá spolupráce je se Střední odbornou školou železniční, stavební a památkové péče a Středním odborným učilištěm v Šumperku, dále pak se Střední průmyslovou školou a Vyšší odbornou školou v Šumperku.

Další činnost, na které se Pars nova a.s. finančně spolupodílí od roku 2002 je Nadační fond Centra bakalářských studií a současně je členem jeho správní rady. Cílem fondu je rozvoj vysokého školství na Šumpersku [14].

3.3 Organizační struktura

Organizace Pars nova a.s. v roce 2013 zaměstnávala 769 zaměstnanců. Graf 3.1 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008 do roku 2013. Z grafu lze vyčíst strukturu zaměstnanců, která se v jednotlivých letech liší. Změna byla způsobena ekonomickou krizí, ale v roce 2013 se dostala na úroveň roku 2008.

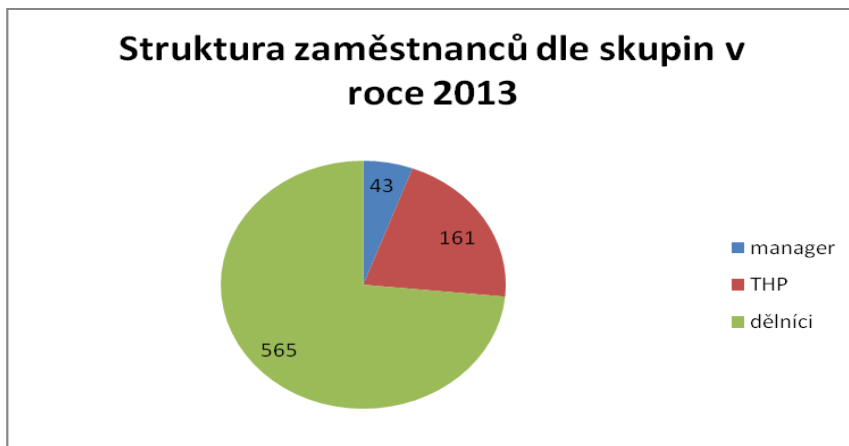
Graf 3.1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: interní informace Pars nova a.s.

Nejpočetnějším útvarem je výrobní úsek, kde je 565 výrobních dělníků. Technicko-hospodářský úsek má 161 zaměstnanců a 43 zaměstnanců tvoří manažeři. Strukturu těchto zaměstnanců znázorňuje graf 3.2.

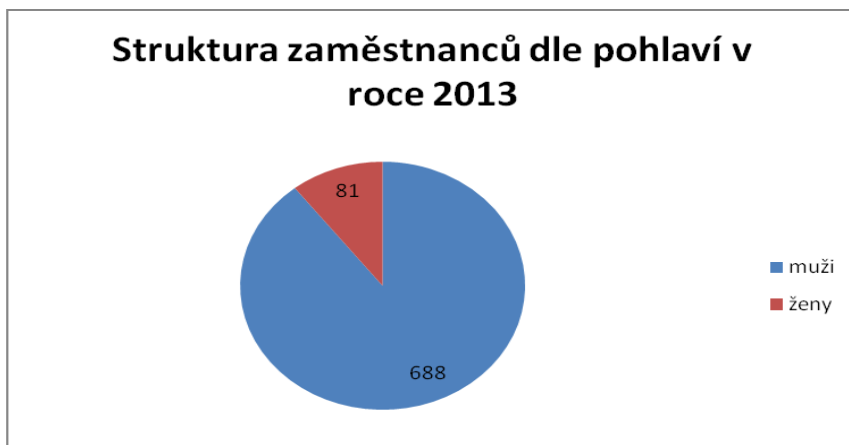
Graf 3.2: Struktura zaměstnanců dle skupin v roce 2013



Zdroj: interní informace Pars nova a.s.

Výrobní program organizace Pars nova a.s. je zaměřen na fyzicky náročnou práci, a proto zaměstnává většinu mužů. V grafu 3.3 je znázorněn poměr mužů a žen v roce 2013.

Graf 3.3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví v roce 2013

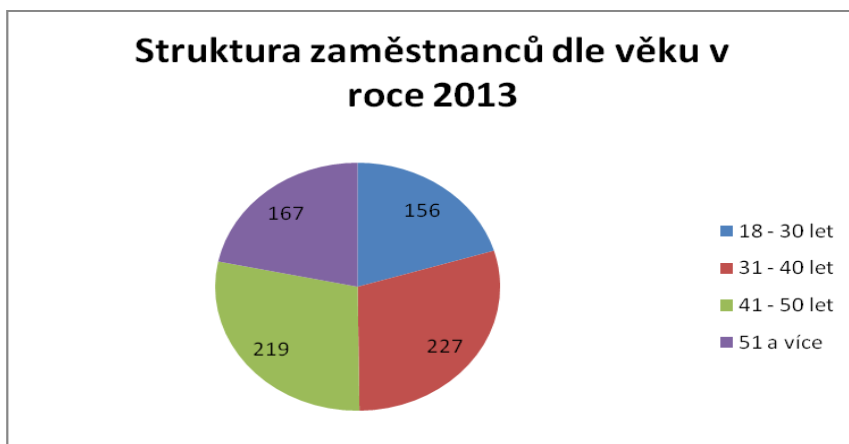


Zdroj: interní informace Pars nova a.s.

Zaměstnanci této organizace zahrnují všechny věkové kategorie, které jsou znázorněny v grafu 3.4. Největší podíl zaměstnanců tvoří věková kategorie 31 – 40 let. Druhou

nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci od 41 – 50 let. Třetí skupinu zastupuje věková hranice 51 a více. Naopak nejmenší skupinou jsou zaměstnanci od 18 – 30 let.

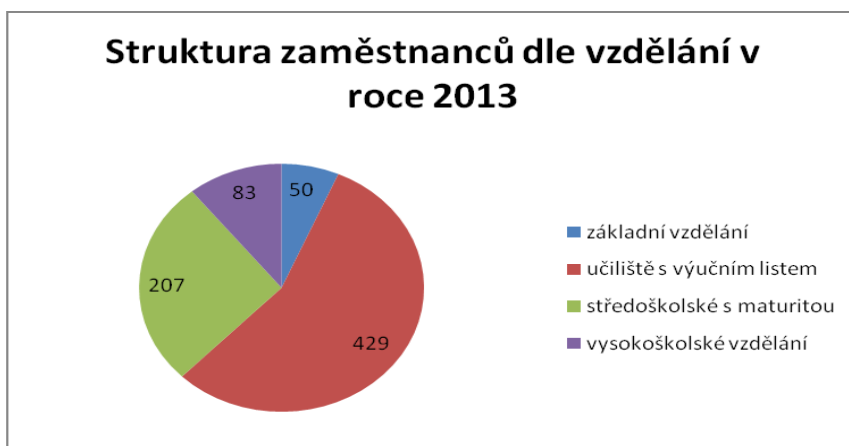
Graf 3.4: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013



Zdroj: interní informace Pars nova a.s.

V grafu 3.5 vidíme, že největší počet tvoří zaměstnanci s výučním listem. Vzhledem k tomu, že organizace má dlouhodobou spolupráci se Střední odbornou školou železniční, stavební a památkové péče a Středním odborným učilištěm v Šumperku probíhá studijní praxe přímo v této organizaci a tím si připravuje absolventy pro budoucí místo ve firmě. Absolventi Střední průmyslové školy a Vyšší odborné školy v Šumperku tvoří druhou početnou skupinu se středoškolským vzděláním s maturitou. Na vedoucích pozicích jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Jen 50 zaměstnanců má pouze základní vzdělání.

Graf 3.5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2013



Zdroj: interní informace Pars nova a.s.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této části diplomové práce se budeme zabývat popisem stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na jednotlivé fáze tohoto procesu v organizaci Pars nova a.s. Šumperk. Informace pro zpracování této části práce byly získány prostřednictvím konzultací s personální ředitelkou Mgr. Lucií Novotnou a z poskytnutých interních dokumentů.

4.1 Popis současného stavu získávání a výběru zaměstnanců

V organizaci Pars nova a.s. se výběrem a získáváním zaměstnanců zabývá personální oddělení, které je za tuto činnost odpovědné. Personální oddělení má v organizaci za úkol získávat a vybírat zaměstnance, hodnotit způsobilost, jejich odměňování a vzdělávání. Toto oddělení má čtyři členy. Získávání a výběr zaměstnanců je závislé na požadavcích vedoucích zaměstnanců vznesených k personální ředitelce. Uvedené požadavky se projednají ve vedení organizace, která je přezkoumá a na základě příslušných informací vydá stanovisko.

4.2 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Organizace Pars nova a.s. upřednostňuje při obsazování volných pracovních míst své vlastní zaměstnance a využívá tím všechny možné vnitřní zdroje. Personální oddělení sdělí nabídku volného pracovního místa prostřednictvím inzerátu na vlastních vývěškách ve firmě. Tento inzerát je jednodušší, protože obsahuje pouze informace týkající se obsazovaného pracovního místa a požadavky na uchazeče.

4.3 Vnější zdroje zaměstnanců

V případě, že není zaměstnanec vybrán z vnitřních zdrojů jsou další možnosti při získávání zaměstnanců vnější zdroje. Nabídku volného pracovního místa zveřejní personální oddělení organizace na Úřadu práce v Šumperku, na svých webových stránkách, na internetových portálech www.jobs.cz a www.prace.cz, v Šumperském zpravodaji a inzertních novinách Oáza. Inzerát obsahuje nejen informace o pracovním místě a požadavcích na uchazeče, ale i popis a výhody nabízené organizace s kontaktem na personální oddělení.

4.4 Proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s.

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Z momentální operativní potřeby a z plánů organizace by měla vycházet identifikace potřeby získávání zaměstnanců. Navazuje na výrobní plán, investice a technický rozvoj, podle kterého personální oddělení vychází při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury zaměstnanců. V důsledku vyhodnocení a porovnání plánu lidských zdrojů a skutečného stavu zaměstnanců, tak vzniká potřeba získání zaměstnanců nad aktuální stav. Tato potřeba vzniká především v období s větším počtem zakázek, a proto je třeba identifikovat potřeby zaměstnanců s odpovídajícím časovým předstihem.

2. Popis a specifikace volného pracovního místa

Při porovnání skutečného stavu zaměstnanců a plánu lidských zdrojů dle jednotlivých profesí organizace zjistí, které profese zaměstnanců a v jakých počtech jí chybí. Na popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa klade organizace velký důraz, jelikož by mohlo dojít k tomu, že se hlásí uchazeči, kteří nemají potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti a tím dochází k nadbytečné práci personálního oddělení.

Popis pracovního místa v organizaci obsahuje následující údaje:

- název pracovního místa,
- popis pracovního místa a popis hlavních pracovních činností,
- požadované vzdělání,
- odborné znalosti a způsobilosti,
- požadovaná praxe v oboru,
- požadované cizí jazyky,
- osobní předpoklady,
- benefity.

Rozsah jednotlivých popisů pracovních funkcí je dán rozdílnými požadavky na výkon pracovního místa.

3. Zvážení alternativ

V procesu získávání zaměstnanců je dalším důležitým krokem zvážení alternativ. V současné době, zaměřené na snižování nákladů a minimalizaci dopadů krize, organizace nejdříve zvažuje možnosti úspor, a to zejména zvážením alternativ. Přednostně je posuzována možnost zrušení pracovního místa v rámci snížení objemu prováděných výkonů. Další možností je rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů nebo pokrytí práci

dočasným pracovním poměrem. V případě, že práce vyžaduje plný pracovní úvazek, přijmeme nového zaměstnance.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Organizace musí věnovat velkou pozornost výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa. Charakteristika pracovního místa je důležitá. Popis pracovního místa by měl obsahovat název a pracovní funkci, jeho odpovědnost a pracovní úkoly, místo výkonu práce a pracovní i platové podmínky. Při specifikaci pracovního místa je důležité požadovat vzdělání a kvalifikaci, schopnost a dovednost, jakož i pracovní zkušenosti. Při posuzování výše uvedených požadavků a při účelu získávání a výběru zaměstnanců je nutné posoudit požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Při tomto výběru zaměstnanců upřednostňujeme uchazeče, který vyhovuje celé škále požadavků, protože tento krok mnohdy rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání zaměstnanců.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Organizace využívá při získávání a výběru zaměstnanců dvou zdrojů. Častěji je používána možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů organizace, tj. zaměstnancem, který již v organizaci pracuje. Druhou možností je obsazení pracovního místa uchazečem z okolí, tj. z vnějších zdrojů. Nejdříve organizace posoudí, zda je možné uvolněné nebo nové pracovní místo obsadit stávajícím zaměstnancem. Výhodou této možné alternativy je znalost zaměstnance po stránce pracovní i morální, ale i zaměstnanec svou firmu zná. Tato možnost dává zaměstnanci prostor pro větší motivaci a tím i možnost k získání pracovního postupu. V případě vnějších zdrojů je možné zaměstnat volné pracovní síly z trhu práce, absolventy škol nebo ženy v domácnosti, důchodce i studenty. Výhodou této alternativy je široká nabídka zaměstnanců, než které má organizace k dispozici.

6. Volba metody získávání zaměstnanců

Důležitým krokem při získávání zaměstnanců je volba správné metody. Při této činnosti je nutné zvolit efektivní metodu vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Získat kvalitní a kvalifikované síly je náročné, a proto je nutné se zaměřit na celou řadu faktorů.

Organizace Pars nova a.s. využívá tyto metody:

- Uchazeči se nabízejí sami – organizace tuto formu nejčastěji využívá. O zaměstnání ve firmě se hlásí řada uchazečů, protože nabízí především dělnická pracovní místa, po kterých je velká poptávka na trhu práce.

- Vývěsky – jedná se o další častěji používanou metodu v organizaci Pars nova a.s. Požadavky na uvolněné pracovní místo personální oddělení zveřejní na vývěskách uvnitř organizace.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – inzerce o volných pracovních místech je zveřejňována v Šumperském zpravodaji a v inzertních novinách Oáza. Obě tyto tiskoviny se roznášejí zdarma a dostanou se k velkému množství obyvatel regionu.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – organizace Pars nova a.s. spolupracuje se Střední odbornou školou železniční, stavební a památkové péče a Středním odborným učilištěm, Střední průmyslovou školou a Vyšší odbornou školou v Šumperku, odkud získává kvalifikované pracovní síly.
- Spolupráce s úřady práce – organizace je povinna hlásit volné pracovní místo příslušnému úřadu práce. Musí uvést, jaké jsou kladeny požadavky na nového zaměstnance, ale i podmínky, za kterých by měl pracovat. Jedná se o bezplatnou metodu, avšak má řadu nevýhod. Někdy má uchazeč potřebnou kvalifikaci, ale chybí u něj praxe. Jindy není zdravotně způsobilý a v tomto případě nemůže požadovanou práci vykonávat. V některých případech se stává, že doporučené osoby z úřadu práce nejeví o danou pozici patřičný zájem. Naopak se objevují takové případy, kdy uchazeč z úřadu práce je dobrým zaměstnancem.
- Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání zaměstnanců – Pars nova a.s. používá relativně nejnovější metodu v získávání zaměstnanců přes internet. Svou nabídku zaměstnání umísťuje na svých internetových stránkách. Uchazeči o zaměstnání se mohou na webových stránkách organizace zaregistrovat. Případné uchazeče o zaměstnání si organizace vede ve vnitropodnikové evidenci šest měsíců. Organizace také využívá pracovní portály jobs.cz a prace.cz, u kterých se může rozhodnout, zda vystavený inzerát chce zveřejnit pouze ve svém kraji nebo i v krajích ostatních.
- Spolupráce s agenturami – organizace Pars nova a.s. v roce 2013 spolupracovala se čtyřmi agenturami práce. Tyto agenturní zaměstnance využívala hlavně na omezenou dobu v případě výkyvů ve výrobě. Zaměstnanci, kteří se osvědčili a byli přínosem pro organizaci, získali pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Důležité je vybrat správné dokumenty a informace, protože ty ovlivňují pozdější fáze výběru. Jestliže organizace získá spolehlivé a podrobné informace o uchazeči, ulehčí organizaci následující výběr. Při přijímacím řízení do zaměstnání se ve většině případech vyžadují následující dokumenty:

- Životopis – organizace po obdržení životopisu získává další podrobné informace o uchazeči. Organizace Pars nova a.s. preferuje strukturovaný životopis díky jeho přehlednosti, srozumitelnosti a úspoře času. Obsahuje podrobný přehled dosaženého vzdělání, absolvovaných zkoušek, znalostí a průběh případných předchozích zaměstnání.
- Doklady o vzdělání a praxi – pomocí těchto dokladů získává organizace přehled o znalostech, dovednostech a zkušenostech zaměstnance, které může organizace použít k jeho pracovní využitelnosti. V případě dělnických profesí organizace Pars nova a.s. požaduje doklady o vykonaných svářečských i elektrických zkouškách a řidičské průkazy na vysokozdvizné vozíky.
- Motivační dopis – v případě volných technicko-hospodářských pracovních míst organizace Pars nova a.s. vyžaduje předložení motivačního dopisu, dle kterého si organizace utvoří představu o potenciálním kandidátovi.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí být zpracována tak, aby potenciálnímu uchazeči poskytla dostatek informací o zaměstnání, a aby uchazeči o pracovní místo mohli zvážit shodu požadavků pracovního místa se svým stupněm vzdělání a praxe. Správnou formulací nabídky zaměstnání organizace předchází přihláškám uchazečů, kteří nesplňují požadavky. Základní údaje o nabídce volného pracovního místa tvoří: název pracovního místa; místo výkonu práce; požadované vzdělání, praxe a oprávnění; název zaměstnavatele; kontaktní místo, osoba a telefon. Důležitou součástí této formulace je nabídka předností dané organizace jako je např. stabilní zázemí, týden dovolené nad rámec zákona, profesní růst, možnost seberealizace a další vzdělávání, zaměstnanecké benefity, dotované stravování v prostorách organizace a odpovídající finanční ohodnocení (viz. příloha č. 1).

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Při uveřejnění nabídky je nejlepší kombinovat všechny vybrané metody získávání, které nám mohou přinést úspěch a vynikající výsledky. Zveřejnění nabídky práce v organizaci

Pars nova a.s. zprostředkovává personální oddělení, které nejdříve vyhledává nové zaměstnance mezi svými stávajícími, a to zveřejněním nabídky na firemních nástěnkách a svých webových stránkách. Tímto způsobem mají možnost stávající zaměstnanci přihlásit se na nabízené pracovní místo nebo mohou doporučit někoho o kom si myslí, že je vhodným kandidátem. Druhou možností, kterou organizace používá je externí zdroj. Personální oddělení spolupracuje s úřadem práce v Šumperku, na který zasílá informace o volných pracovních místech. Volná pracovní místa jsou také zveřejňována na webových stránkách www.parsnova.cz v záložce „zaměstnání“. Při použití webových stránek může zájemce vyplnit formulář „Registrace žádosti o pracovní místo“. Organizace tyto žádosti ukládá na šest měsíců do své databáze a v případě nové nabídky práce personální oddělení zájemce kontaktuje. Vyplnění žádosti uchazeč poskytne základní osobní údaje, nejbližší možný termín nástupu do práce, své znalosti a praxi. Dále organizace provádí inzerci o volných pracovních místech v regionálních periodikách, komerčních internetových serverech jako jsou např. www.jobs.cz a www.prace.cz. Organizace Pars nova a.s. také podporuje studenty středních škol a učilišť, kterým nabízí možnost získat během studia finanční zajištění a to v podobě stipendia ve výši 1500,-Kč měsíčně. Student, aby získal stipendium, musí úspěšně absolvovat výběrové řízení, které se koná jednou ročně a musí se smluvně zavázat, že po ukončení studia nastoupí minimálně na dobu dvou let do organizace. Organizace Pars nova a.s. vychází vstříc nezaměstnaným, kteří hledají práci, a to tím, že má dvakrát týdně úřední hodiny pro veřejnost. Při návštěvě komunikují s pracovníci personálního útvaru, která je informuje o aktuální situaci volných pracovních míst a případné zájemce ukládá do databáze k uschování po dobu šesti měsíců. V případě volného místa je uchazeč kontaktován.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V organizaci Pars nova a.s. personální oddělení na základě shromážděných dokumentů a informací od uchazečů určuje, zda je žadatel vhodný pro danou pracovní pozici. Zkoumá obdržené životopisy, motivační dopisy, doklady o vzdělání, popřípadě i zápočtový list nebo jiné dokumenty, které vypovídají o způsobilosti k výkonu práce na nabízeném pracovním místě.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je důležitou významnou fází v získávání zaměstnanců. Personální oddělení v organizaci Pars nova a.s. zpravidla na základě předložených dokumentů rozdělí uchazeče do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Uchazeči velmi vhodní a vhodní jsou zařazeni

do fáze předvýběru. Nevhodným kandidátům zasílá organizace oznámení elektronicky, s tím že u výběrového řízení nevyhověli požadavkům.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru

Organizace Pars nova a.s. sestaví seznam uchazečů, kteří na základě předvýběru jsou pozváni k závěrečnému pohovoru. V případě velké poptávky o volné pracovní místo je nutné seznam uchazečů regulovat.

4.5 Výběr zaměstnanců

Po úspěšném absolvování předvýběru jsou potenciální uchazeči přizváni k výběrovému řízení, jehož úkolem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Pracovníci personálního oddělení organizace Pars nova a.s. spolu s vedoucími zaměstnanci požadovaných pozicí musí rozpoznat, který uchazeč bude nejvíce vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Hodnotí nejen odbornou způsobilost uchazeče k výkonu dané práce, ale rovněž přihlíží k přínosu uchazeče pro kolektiv.

4.6 Fáze výběru zaměstnanců

Uchazeči o pracovní místo jsou v procesu výběru ve firmě vyhodnocováni ve dvou fázích: předběžné a vyhodnocovací.

- Předběžná fáze – organizace v důsledku zvýšení potřeby zaměstnanců nebo vytvoření nového pracovního místa musí vedoucí zaměstnanci organizace stanovit podmínky obsazení volného pracovního místa v souladu s platným popisem. Musí přesně stanovit specifikaci a detailně konkretizovat své požadavky. Dále pak dochází ke zkoumání kvalifikace znalostí a dovedností, které má uchazeč splňovat, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Tyto získané požadavky se stávají kritérii při výběru zaměstnanců.
- Vyhodnocovací fáze – po uplynutí termínu pro podání žádosti o obsazované pracovní místo probíhá vyhodnocovací fáze. Dochází k prozkoumání dotazníků, životopisů a dalších příloh jako jsou doklady o vzdělání a praxi nebo např. profesní průkazy. Všechno je posuzováno z hlediska vhodnosti pro dané volné pracovní místo. Nejdůležitější je prozkoumání údajů o vzdělání a praxi uchazečů v oboru, věkové vhodnosti, možnosti doplnění některých profesních průkazů a posouzení předchozích zaměstnání. Pokud jde o technicko-hospodářské zaměstnance, dochází k předběžným pohovorům, doplňujícím poskytnuté informace v dotazníku či životopise. U této

kategorie zaměstnanců dochází rovněž k individuálnímu testování pracovní způsobilosti uchazečů, v případě pokud se jedná o místa mistrů a vedoucích zaměstnanců.

- Vyhodnocovací fáze pokračuje prováděním výběrových pohovorů. Na úvod při obsazování volných pracovních míst se organizace Pars nova a.s. zajímá, zda potenciální uchazeči mají základní informace o organizaci nebo důvod, proč zde chtějí pracovat.

V organizaci Pars nova a.s. v případě dělnické profese jsou do posledního kola výběrového řízení pozváni nejčastěji dva až tři uchazeči, kteří se dostaví na předem dohodnuté místo. Zde proběhne setkání s nadřízeným zaměstnancem uvažovaného místa, ten uchazeče provede po pracovišti, ukáže jim práci, kterou v případě přijetí budou vykonávat. Při pohovoru vedoucí zaměstnanec průběžně pokládá uchazečům otázky týkající se požadované profese, ale i otázky o představě platového ohodnocení. V závěrečné fázi výběru zaměstnanců na dělnickou pozici vedoucí zaměstnanec stanoví všechny podmínky pro výkon této práce a vznese dotaz, zda stále přetrvává zájem o toto pracovní místo. Celý pohovor u dělnických profesí trvá třicet až čtyřicet minut. Závěrem vedoucí zaměstnanec informuje uchazeče, že výsledek výběrového řízení obdrží elektronickou poštou nebo telefonicky nejpozději do tří pracovních dnů.

Pokud se jedná o výběr zaměstnance na technicko-hospodářskou pozici, postupuje organizace Pars nova a.s. jinak. Personální oddělení v tomto případě provede dle předložených dokumentů užší výběr, kterého se zúčastní maximálně deset kandidátů a potom přistupuje k dalším výběrovým metodám, z nichž první je panelový pohovor. V této organizaci se panelového pohovoru účastní čtyři zaměstnanci: personální ředitelka, dva další personalisté a nadřízený zaměstnanec uvažovaného pracovního místa. Postupně jsou na pohovor zváni jednotliví uchazeči. První úkol uchazeče je pětiminutová ústní prezentace o sobě. Potom následují dotazy účastníků výběrové komise, dle předem připravených doplňujících otázek, které odpovídají požadavkům obsazovaného pracovního místa. Dalším krokem je podstoupení testu ze znalosti práce na počítači kam patří aplikace Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word a také odborný test, kam patří např. znalost zákoníku práce nebo znalost cizích jazyků. Odborné testy se liší podle konkrétní pozice. Závěrečnou částí tohoto výběrového řízení je test chování uchazečů v týmu. Uchazeči vytvoří jeden tým a musí vyřešit

určitý úkol. Výběrová komise sleduje, jak se jednotliví uchazeči prosazují v týmu a jak tím přispívají k vyřešení zadaného úkolu. Po ukončení pohovoru a všech testů, které trvají šedesát až sedmdesát minut. Komise vyhodnotí, který z uchazečů je nejvhodnější a elektronickou poštou nebo telefonicky mu sdělí nejpozději do čtrnácti dnů rozhodnutí. Organizace Pars nova a.s. přijme vybraného uchazeče o zaměstnání na zkušební dobu a během ní dojde k rozhodnutí, jak zaměstnance, tak i organizace, o trvání nebo ukončení pracovního poměru.

Jde-li o výběr zaměstnance na pozici manager, postupuje organizace Pars nova a.s. tímto způsobem. Na jednotlivé pohovory si personalistka zve maximálně pět uchazečů. Osobní pohovor trvá čtyřicetpět minut. Po něm následuje IQ test v délce devadesáti minut, zabývající se prostorovou představivostí, slovními úlohami a praktickým intelektem. Vliv na výběru manažera má generální ředitel, který může potenciálnímu uchazeči zadat zpracování řešení postupu nějakého problému. Tato situace v organizaci Pars nova a.s. není běžná, organizace ji uskutečňuje jednou až dvakrát do roka. O přijetí nebo nepřijetí jsou uchazeči vyrozuměni elektronickou poštou nebo telefonicky nejpozději do čtrnácti dnů.

4.7 Metody výběru zaměstnanců

Existuje celá řada metod výběru zaměstnanců, proto se zaměřím jen na ty nejčastěji používané v organizaci Pars nova a.s.

- Dotazník – organizace má vytvořený svůj personální dotazník od společnosti Elanor, který zaměstnanec vyplňuje při nástupu do zaměstnání. Organizace dotazník poskytuje, jak v tištěné, tak i elektronické podobě. Dotazník obsahuje následující údaje: jméno, příjmení, titul; datum a místo narození; údaje o trvalém bydlišti včetně telefonického kontaktu; číslo občanského průkazu a datum jeho vydání; národnost a státní příslušnost uchazeče; rodinný stav; název zdravotní pojišťovny; údaje o rodinných příslušnících; údaje o vzdělání a jazykových znalostech; údaje o průběhu předchozích zaměstnání; prohlášení o pravdivosti uvedených údajů; datum a místo vyplnění s vlastnoručním podpisem (viz. příloha č. 2).
- Zkoumání životopisu – největší vypovídající schopnost o uchazeči poskytuje životopis. Je to dokument, ze kterého organizace získává prvotní informace o potenciálním uchazeči. Důležitá je nejen obsahová, ale i formální stránka. Ze

životopisu je možné také zjistit úspěšnost dosavadní praxe u předcházejících zaměstnavatelů.

- Testy pracovní způsobilosti – jedná se o pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. V organizace se jedná o testy cizího jazyka, zpravidla anglického jazyka, zejména jde-li o obsazování technicko-hospodářských pozic. V některých případech organizace užívá testy schopností ovládnutí počítače, a to především Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word.
- Pohovor – jde o nejčastěji používanou metodu k poznávání uchazečů o práci, které se podrobují všichni zaměstnanci. Všem pohovorům je věnována značná důležitost. Délka je závislá od požadavků a nároků obsazovaného pracovního místa. V organizaci slouží k ověření předběžných názorů na přijetí uchazečů do pracovního poměru. Při pohovoru organizace postupuje pomocí předem připravených otázek, spojených jednak s obsahem údajů v dotazníku žadatele o práci, jednak s ověřováním odborných a profesních znalostí uchazeče. Pohovor je zaměřen nejen na informace o firmě, ale i informace o zabezpečení zaměstnance ze strany organizace po stránce pracovních právních náležitostí, včetně oblasti mzdové. Po ukončení pohovoru se všemi uchazeči o práci dojde k závěrečné fázi výběru – rozhodnutí, kdy členové komise navrhnou jen požadovaný počet uchazečů k uzavření pracovního poměru.
- Zkoumání referencí – tuto metodu používá organizace jen ojediněle při obsazování pozice manager. Nesmí však opomenout souhlas uchazeče. Tyto informace nemusí být vždy objektivní.
- Lékařské vyšetření – nedílnou součástí výběrové fáze je lékařské vyšetření. V organizaci je na toto vyšetření kladen velký důraz. V případě neúspěšného absolvování lékařské prohlídky není možné žádného uchazeče zaměstnat.
- Přijetí uchazeče na zkušební dobu – organizace na základě zákoníku práce dodržuje v pracovní smlouvě platnou tří měsíční zkušební dobu.

4.8 Dotazníkové šetření

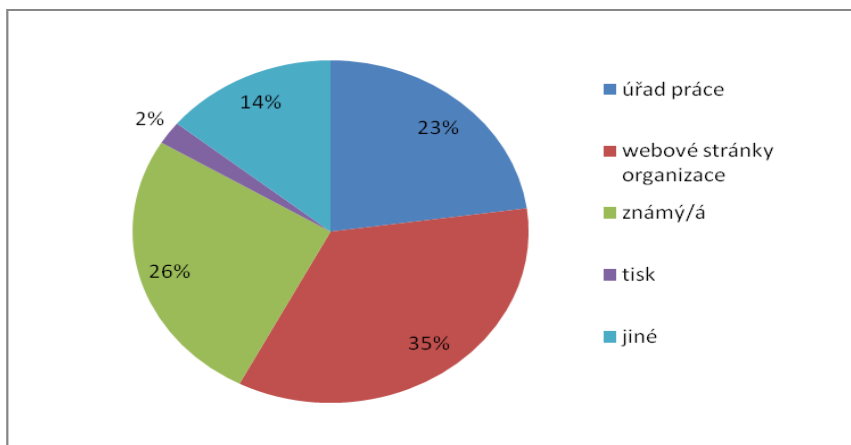
V organizaci Pars nova a.s. jsme provedli analýzu získávání a výběru zaměstnanců. K této analýze jsme použili anonymní dotazníkovou metodu. Tato metoda nám poskytla v krátké době oslovit velké množství respondentů a vytvořit nám představu o získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci, popřípadě zjistit, zda dílčí kroky celého procesu jsou dostatečně efektivní. Dotazník obsahuje 17 otázek a za pomoci personální ředitelky

v organizaci byl rozdán zaměstnancům na technicko-hospodářské pozici na začátku března po dobu dvou týdnů (viz. příloha č. 3). Celkem bylo osloveno 160 zaměstnanců, avšak vyplněných dotazníků se vrátilo jen 92 (tj. cca 58 %) a z těch je sestaven následující přehled.

4.9 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

Graf 4.1: Zdroj nabídky volných pracovních míst

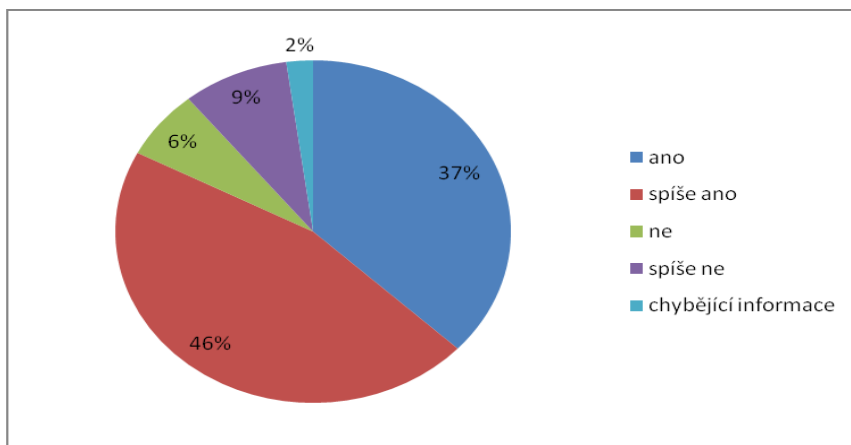


Zdroj: vlastní

V grafu 4.1 vidíme, že nejvíce respondentů tj. 35 % se dozvědělo o nabídce volného pracovního místa z webových stránek organizace. 26 % uchazečů bylo informováno od známých a 23 % bylo z úřadu práce. 14 % uvedlo jinou možnost: získání informací z personální agentury nebo webového portálu s nabídkou práce; vyučení pro organizaci; oslovení uchazečů pomocí personalistky ve škole; reakcí na zaslaný životopis; získání nabídky při zpracování absolventské či diplomové práce. Nejmenší podíl na nabídce má tisk a to 2 %.

Otázka č. 2: Obsahovala nabídka zaměstnání dostačující informace o volném pracovním místě?

Graf 4.2: Informace o volném pracovním místě

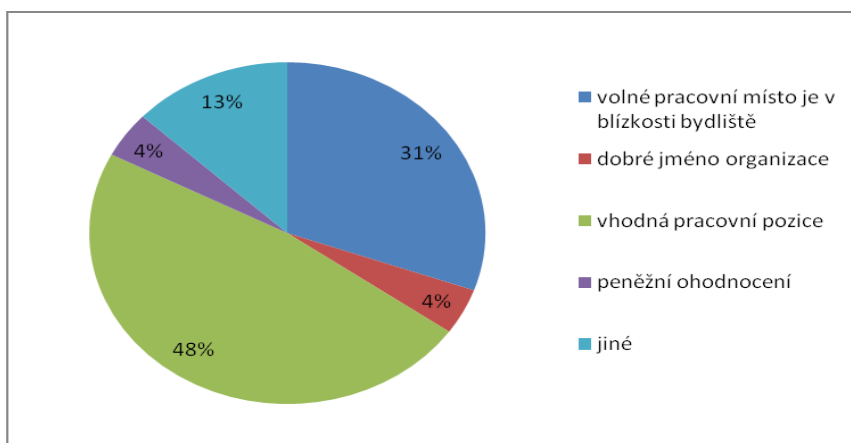


Zdroj: vlastní

Většina dotazovaných, tj. 46 % odpověděla, že nabídka zaměstnancům poskytovala spíše dostatek informací. 37 % uvedlo, že nabídka obsahovala dostačující informace. 9 % dotázaných uvedlo, že informace byly spíše nedostačující a 6 % zaměstnanců uvedlo, že informace o nabídce volného pracovního místa nebyly dostatečné. Jen 2 % označila chybějící informace o obsahové náplni práce na danou pozici a uvedení termínu k podání žádosti o volné pracovní místo.

Otázka č. 3: Proč jste se rozhodl/a na nabídku reagovat?

Graf 4.3: Důvod reakce na nabídku

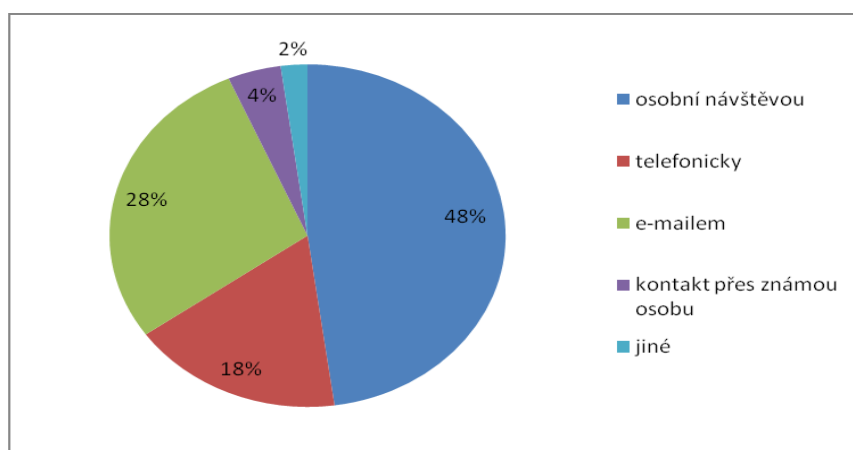


Zdroj: vlastní

Na otázku č. 3 odpovědělo 48 % respondentů, že na nabídku reagovali z důvodu vhodné pracovní pozice. 31 % dotázaných reagovalo na nabídku z důvodu, že volné pracovní místo je v blízkosti bydliště. 13 % uchazečů se přihlásilo z jiných důvodů: evidence na úřadu práce; uchazeč byl vyučen pro organizaci; možnost kariérního růstu; osobní zájem o danou problematiku a potřeba změny. Dobré jméno organizace a peněžní ohodnocení přilákaly 4 % uchazečů.

Otázka č. 4: Jak jste na nabídku zareagoval/a?

Graf 4.4: Forma odpovědi na nabídku

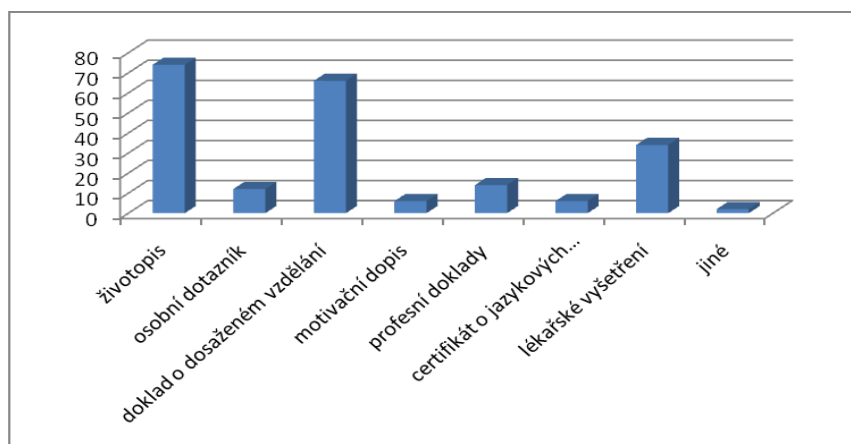


Zdroj: vlastní

Téměř polovina dotázaných, tj. 48 % odpověděla, že osobně navštívila organizaci Pars nova a.s. 28 % uchazečů použilo elektronickou poštu a zaslalo e-mail, ale 18 % na nabídku zareagovalo telefonicky. Jen 4 % uvedli kontakt přes známou osobu a 2 % reagovali na nabídku poštou.

Otázka č. 5: Jaké dokumenty od Vás organizace požadovala? (možno označit i více odpovědí)

Graf 4.5: Druhy požadovaných dokumentů

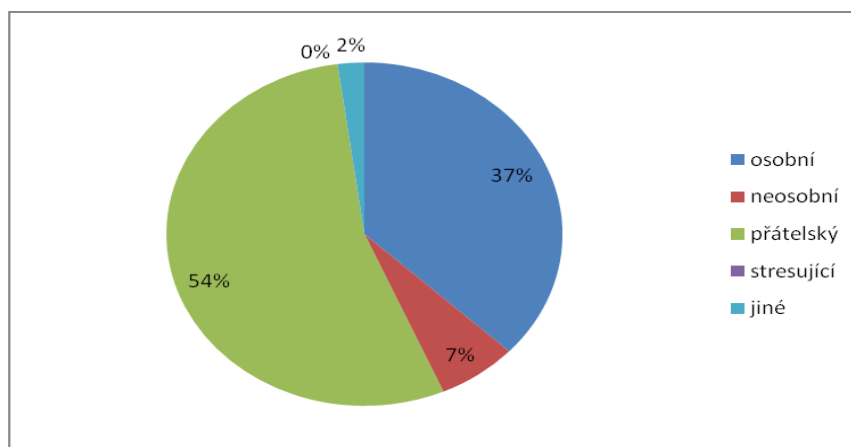


Zdroj: vlastní

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsme získali 214 odpovědí. Tento počet byl zvýšen možností uvést více alternativ. 12 dotazovaných uvedlo současně 4 odpovědi; 32 dotazovaných uvedlo 3 odpovědi; 22 dotazovaných uvedlo 2 odpovědi a 26 dotazovaných uvedlo pouze 1 odpověď. Z grafu vyplývá, že po 74 dotazovaných organizace Pars nova a.s. vyžadovala životopis, po 66 uchazečích doklad o dosaženém vzdělání, po 34 lékařské vyšetření, po 14 lidech profesní doklady, po 12 požadovala organizace osobní dotazník, současně po 6 lidech organizace Pars nova a.s. vyžadovala motivační dopis a certifikát o jazykových znalostech, jen 2 uchazeči uvedli předložení diplomové práce.

Otázka č. 6: Jak na Vás působil přijímací pohovor?

Graf 4.6: Forma přijímacího pohovoru

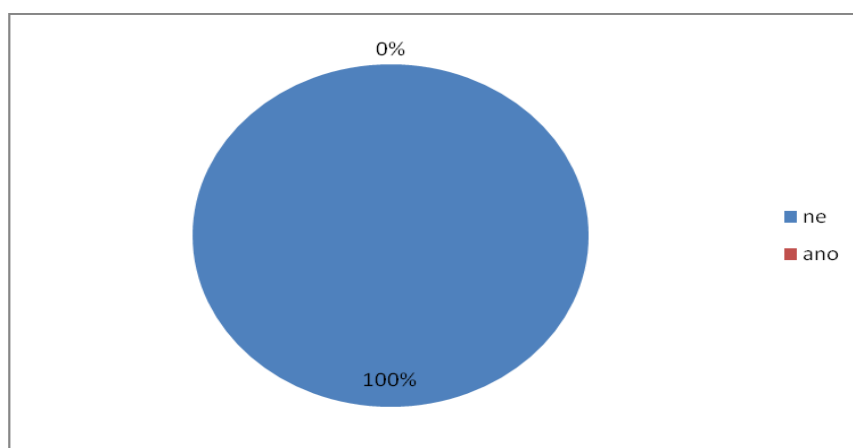


Zdroj: vlastní

Na otázku, týkající se přijímacího pohovoru, 54 % respondentů odpovědělo, že byl přátelský. 37 % uchazečů pokládalo přijímací pohovor za osobní, zatímco 7 % za neosobní. 2 % respondentů odpovědělo, že pohovor byl profesionálně zvládnutý, s důrazem na logiku problematiky potřebnou pro danou pracovní pozici. Žádný uchazeč neodpověděl, že by byl pohovor stresující.

Otázka č. 7: Byly Vám pokládány otázky velmi osobní nebo nepatřičné?

Graf 4.7: Druhy otázek

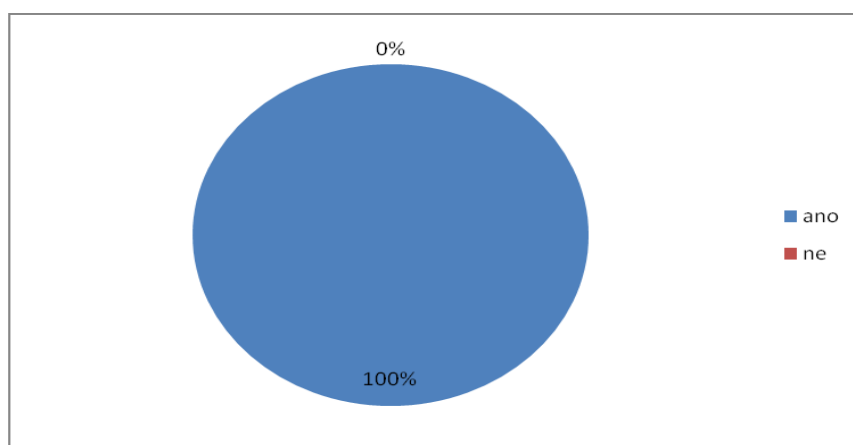


Zdroj: vlastní

Všichni dotazovaní uvedli, že otázky nebyly otázky ani osobní ani nepatřičné.

Otázka č. 8: Byl Vám umožněn dostačující prostor pro Vaše otázky?

Graf 4.8: Dostatečný prostor pro otázky

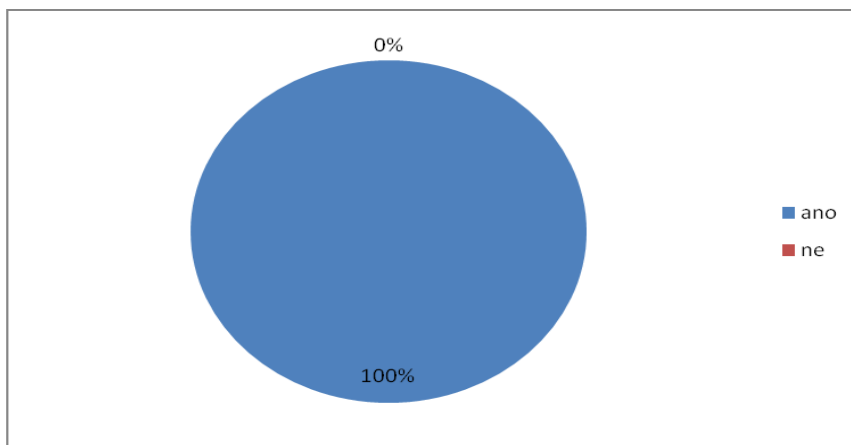


Zdroj: vlastní

100 % odpovědi svědčí o tom, že všichni uchazeči měli dostatečný prostor na zodpovězení otázek.

Otázka č. 9: Odpovídaly výběrové metody obsazovanému pracovnímu místu?

Graf 4.9: Výběrové metody

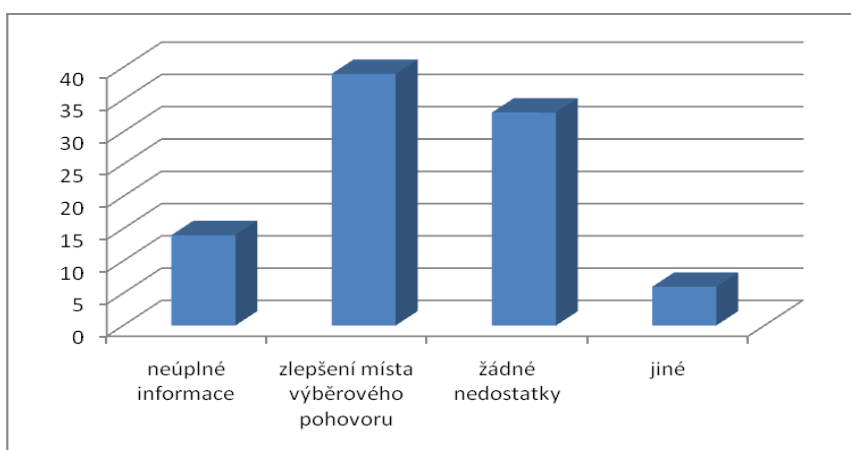


Zdroj: vlastní

Výběrové metody odpovídaly ve 100 % obsazovanému pracovnímu místu.

Otázka č. 10: Vyskytly se nějaké nedostatky ve výběrovém řízení, které by se podle Vás daly zlepšit? (možno označit i více odpovědí)

Graf 4.10: Nedostatky ve výběrovém řízení



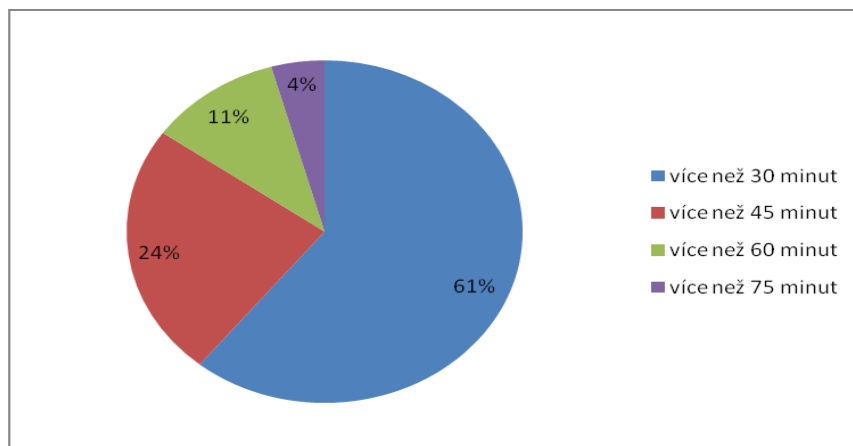
Zdroj: vlastní

Přestože v této otázce bylo možno označit i více odpovědí, všichni dotazovaní uvedli jen jednu. Největší počet uchazečů, tj. 39 uvedlo, že by zlepšilo místo výběrového pohovoru, zatímco 33 uchazečů nenalezlo žádné nedostatky ve výběrovém řízení. 14 uvedlo, že výběrové

řízení nepodalo úplné informace a 6 uchazečů bylo nespokojeno s výběrovým pohovorem v pozdních odpoledních hodinách.

Otázka č. 11: Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Graf 4.11: Délka výběrového pohovoru

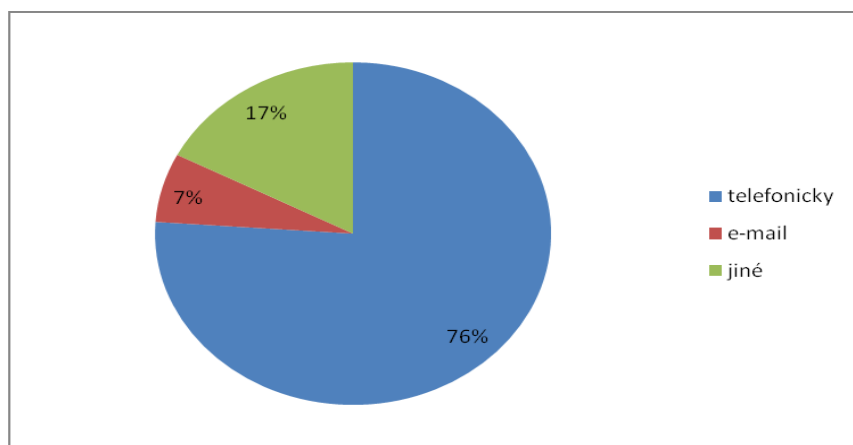


Zdroj: vlastní

Více jak nadpoloviční většina, tj. 61 % uvádí, že výběrový pohovor trval vícе než 30 minut. 24 % dotázaných uvedlo, že výběrový pohovor trval vícе než 45 minut. Trvání pohovoru v délce vícе než 60 minut mělo 11 % respondentů. Z grafu je vidět, že proběhly pohovory delší než 75 minut a to u 4 % uchazečů.

Otázka č. 12: Jak jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?

Graf 4.12: Sdělení výsledků výběrového řízení

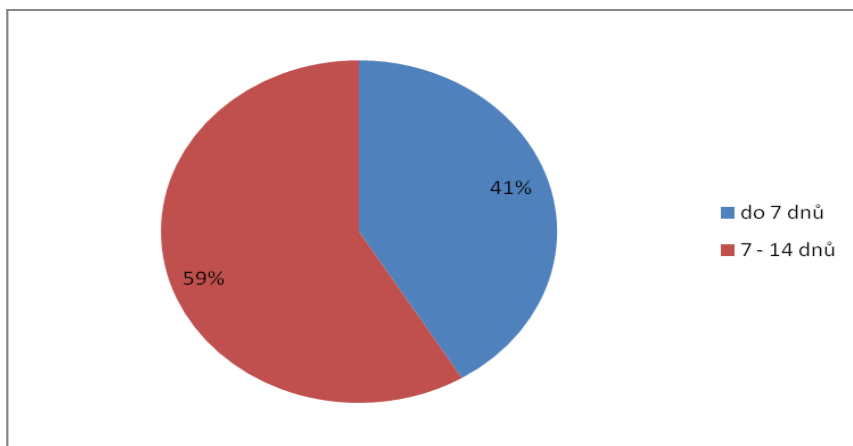


Zdroj: vlastní

Nejvíce uchazečů o výsledcích výběrového řízení bylo informováno telefonicky v 76 % případu. U 17 % respondentů byla informace sdělena osobně nebo zaslána poštou. Jen 7 % uchazečů bylo informováno elektronickou poštou tj. prostřednictvím e-mailu.

Otázka č. 13: Za jakou dobu jste obdržel/a vyjádření od organizace?

Graf 4.13: Doba vyjádření od organizace

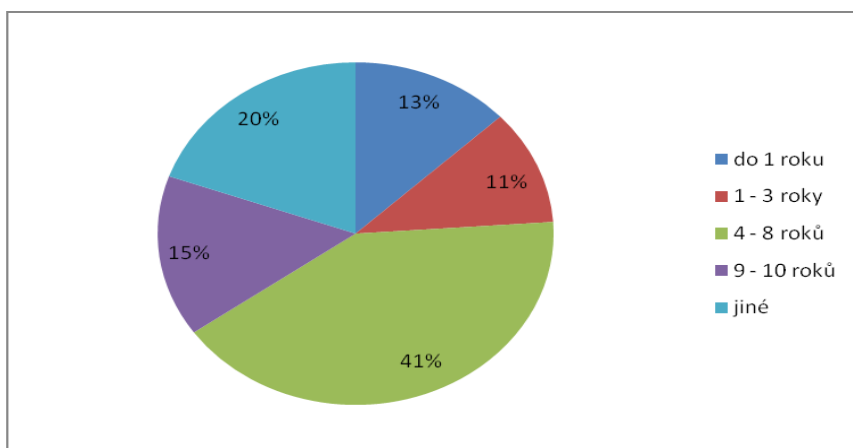


Zdroj: vlastní

V 59 % zasílala organizace vyjádření do 14 dnů. 41 % uchazečů dostalo vyjádření do 7 dnů.

Otázka č. 14: Jak dlouho v organizaci pracujete?

Graf 4.14: Délka zaměstnání



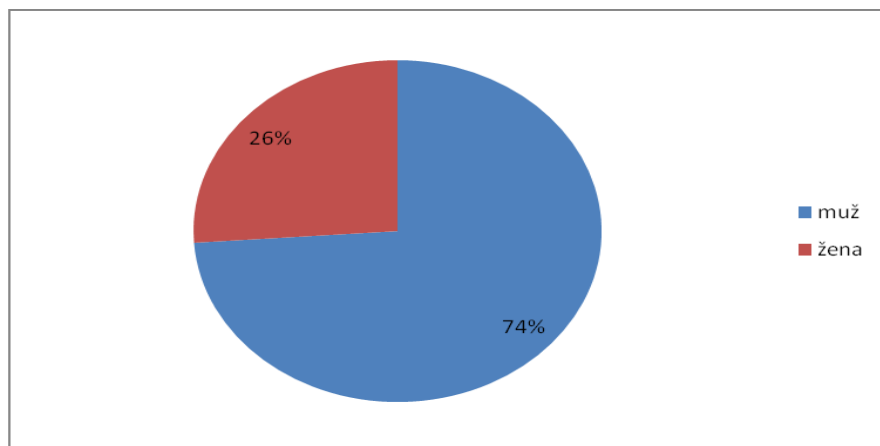
Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, tj. 41 % pracuje v organizaci od 4 – 8 roků. Délku v zaměstnání delší než 10 let uvedlo 20 % respondentů, přičemž nejdelší pracovní poměr dle dotazníkového šetření trvá 32 let. V délce 9 – 10 roků pracuje

v organizaci 15 % dotazovaných. Do 1 roku pracuje v organizaci 13 % uchazečů. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci od 1 – 3 roků, jak uvedlo 11 %.

Otázka č. 15: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 4.15: Pohlaví respondentů

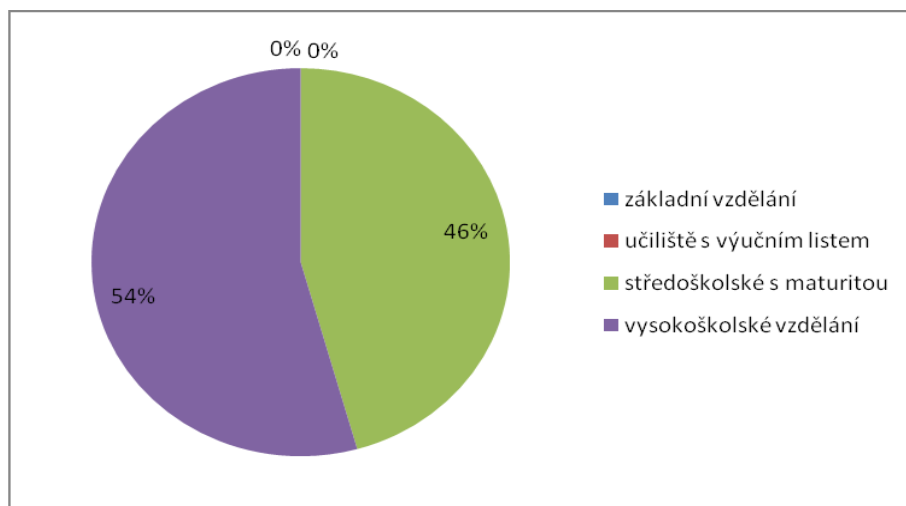


Zdroj: vlastní

Při pohledu na tento graf jsme zjistili, že v organizaci pracuje naprostá většina mužů, tj. 74 %. Ženy zaujímají pouhých 26 %.

Otázka č. 16: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.16: Vzdělání respondentů

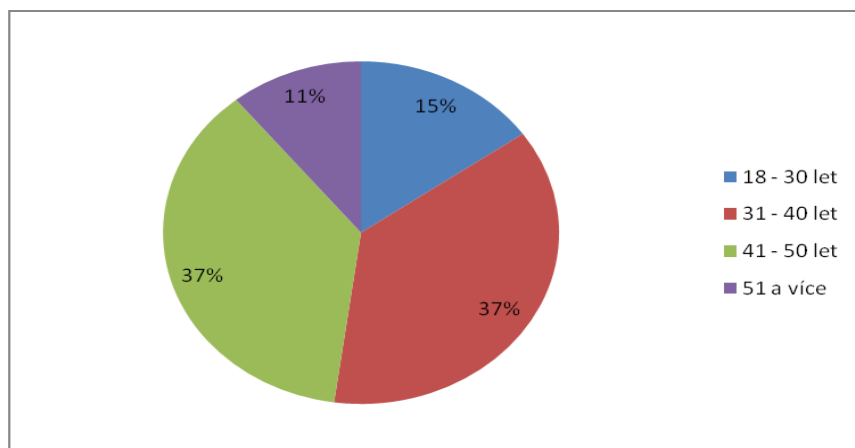


Zdroj: vlastní

Na pozicích technicko-hospodářských pracuje nadpoloviční většina s vysokoškolským vzděláním tj. 54 %. 46 % dotázaných má středoškolské vzdělání s maturitou. Uchazeči se základním vzděláním nebo studenti s výučním listem na těchto pozicích nepracují.

Otázka č. 17: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 4.17: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní

Věkové skupiny v organizaci Pars nova a.s. jsou různé. Respondenti ve věkové kategorii 31 – 40 let a 41 – 50 let tvoří v každé 37 %. 15 % uchazečů je ve věkové kategorii 18 – 30 let. Na posledním místě jsou uchazeči starší 51 let, tvořící celkem 11 %.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že systém získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. je vnímán pozitivně. Z průzkumu jsme zjistili, že nejvíce lidí se o pracovních nabídkách dozvědělo z webových stránek organizace nebo prostřednictvím svých známých. Tyto odpovědi nás nepřekvapili, protože webové stránky organizace Pars nova a.s. jsou vypracované přehledně a podávají uchazečům o zaměstnání dostatek informací. Protože v dnešní technologicky vyspělé době nemají všichni respondenti stálý přístup na internet, hledají vhodné nabídky zaměstnání i v jiné formě. Organizace Pars nova a.s. proto využívá tisk svých inzerátů v místních periodikách, aby zajistila přehled o svých nabídkách i občanům, kteří nemají přístup na internet. Dalším pozitivem organizace Pars nova a.s. byla nabídka volných pracovních míst v blízkosti bydliště a dobré jméno organizace. Uchazeči hodnotili kladný přístup organizace při osobních návštěvách a při provádění přijímacích pohovorů seriózní a profesionální jednání. Jediným negativem bylo zlepšení místa výběrového pohovoru a jeho konání v pozdních odpoledních hodinách.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě údajů získaných z interních zdrojů organizace Pars nova a.s. a pomocí dotazníkového šetření uvedeme některé návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. Tato organizace je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, zaměstnává téměř 800 zaměstnanců a tomu také odpovídá vysoká úroveň procesu získávání a výběru zaměstnanců. Organizace Pars nova a.s. se nachází v lokalitě s vysokou nezaměstnaností.

Dospěli jsme k názoru, že proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. je na dobré úrovni, což prokázalo provedené dotazníkové šetření. Organizace využívá poměrně mnoho metod získávání a výběru zaměstnanců, má dobře propracovaný celý proces. Jak již bylo zmíněno, organizace má poměrně dobře zvládnutý proces získávání a výběru zaměstnanců, ovšem i přes to bychom navrhli několik možných zlepšení, ke kterým jsme dospěli v průběhu zpracování diplomové práce.

Návrhy na zlepšení:

- Úprava webových stránek organizace Pars nova a.s.

V současnosti organizace Pars nova a.s. využívá internetových stránek, ze kterých se dle průzkumu dozvědělo o nabídce volného pracovního místa nejvíce respondentů. Doporučujeme, aby webové stránky, které informují o volných pracovních místech, byly doplněny o možnost online vyplnění a zaslání životopisu přímo na e-mailovou adresu personalistky. Výhodou této úpravy by bylo sjednocení formuláře a rychlejší získání všech informací o potenciálním uchazeči. Tato forma inzerce je nenáročná a takto obdržená dokumentace se zpracovává poměrně rychle pro svoji přehlednost a srozumitelnost. Tímto způsobem inzerce nevznikají další náklady.

- Zvýšení informovanosti o nabídce volného pracovního místa pomocí tisku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace Pars nova a.s. málo informuje uchazeče o volných pracovních místech pomocí tisku. V dnešní technologicky vyspělé době nemusí mít každý občan stálý přístup na internet, a proto hledá vhodné nabídky zaměstnání v tisku. Doporučujeme častější zveřejňování nabídky volných pracovních míst v různých periodikách jako je např. Šumperský občasník, kde inzerát prezentujeme na jedné polovině stránky v barevné formě za cenu cca 5 600,-Kč nebo v Šumperském a jesenickém deníku, kde černobílý inzerát na jedné polovině stránky stojí cca 5 900,-Kč.

- Upřesnění informací o nabídce pracovního místa

Organizace ve své nabídce o volných pracovních místech jak na internetu, tak i v tisku neuvádí termín pro podání žádostí. Myslíme si, že je žádoucí uvádět termín vždy, z toho důvodu, aby nedocházelo k přijímání žádostí již po termínu výběrového řízení a tím nezatěžovalo personální oddělení. V případě zájmu o pracovní pozici je v inzerátu uveden kontakt na pověřenou osobu, ale není přesně uvedeno, jakou formou mají kandidáti žádosti na personální oddělení zasílat.

- Zlepšení místa výběrového pohovoru

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že největším nedostatkem, se kterým jsou uchazeči při výběrovém řízení nespokojeni, je místo výběrového pohovoru. Většina zaměstnanců poukazovala na velikost místnosti, protože ta působí na psychologické vnímání každého z uchazečů, a tím může negativně ovlivnit jejich soustředění. Nejen velikost místnosti ovlivňuje uchazeče, ale i její teplota. V případě většího počtu uchazečů v malé místnosti, může teplota omezovat uchazečovo soustředění. Členům výběrové komise bychom doporučili, aby výběr místnosti, ve které se má výběrové řízení konat, vždy vybrali takový počet potvrzených uchazečů, aby se uchazeči nenacházeli ve stísněných prostorách a cítili se uvolněně.

- Zkrácení doby vyjádření od organizace o přijetí

Výsledek, který vyplynul z dotazníkového šetření, nám naznačuje, že vyrozumění o přijetí uchazeče je příliš dlouhé. Větší počet dotazovaných uvedl, že na nabídku práce reagoval kvůli potřebě zaměstnání. Doporučuji, aby organizace zkrátila dobu tohoto procesu na co nejkratší termín, tj. 7 dnů. Tím si organizace bude i nadále udržovat kontakt s potenciálními uchazeči a nebude docházet k jejich ztrátě. Dlouhá doba čekání na zájem organizace může odradit vhodné uchazeče.

- Veletrhy pracovních příležitostí pro studenty a absolventy vysokých škol

Další způsob, pomocí kterého by organizace mohla získávat zaměstnance jsou veletrhy pracovních příležitostí. Přestože současná situace na trhu práce hovoří o poměrně značném převisu poptávky nad nabídkou, při hlubším zkoumání není tato situace jednoznačná. Zaměstnavatelé se zaměřují hlavně na kvalitu. Aby organizace poznala nejlepšího a nejvhodnějšího člověka, na kterémkoliv pracovní místo měla by se zúčastnit některého veletrhu. Při této účasti by organizace měla možnost kvalitního výběru vhodného uchazeče, ale též seriózní propagaci své značky a možnost se představit jako dobrý a solidní zaměstnavatel.

Veletrhy pracovních příležitostí bývají velmi často organizovány přímo v prostorách technologických a ekonomických fakult univerzit, jako je např. veletrh iKariéra a veletrh Šance. Vzhledem k této skutečnosti je zajištěna na tomto veletrhu vysoká návštěvnost a organizaci Pars nova a.s. se nabízí velký výběr potenciálních uchazečů.

Další známé veletrhy pracovních příležitostí jsou: Career Days Aiesec, Jobs Expo, Profesia Days nebo Job challenge.

- Rozšíření nabídek do dalších internetových portálů

Organizace Pars nova a.s. využívá portál jobs.cz a prace.cz. Vzhledem k tomu, že pracovní portály se rychle šíří je dobré využít ty, které jsou zdarma. Zatím v České republice neexistuje jeden jediný portál, který by slučoval všechny nabídky. Navrhujeme organizaci využít např. portál zamestnani.cz nebo pracovniprilezitost.cz, které nabízejí zveřejnění volných pracovních míst zcela zdarma. Výhodou těchto portálů je možnost prohlédnout si životopisy jednotlivých uchazečů, a proto si myslíme, že je to skvělá nabídka, která je navíc zdarma. Myslíme si, že i pouhé zveřejnění volného pracovního místa zdarma je příležitostí, jak se o nabídce dozví široký okruh uchazečů a nezasáhne to rozpočet organizace.

6 ZÁVĚR

Cílem naší diplomové práce bylo provést analýzu k získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Nejen organizace Pars nova a.s., ale i ostatní organizace si uvědomují, že důležitým zdrojem pro její zlepšování a vývoj je lidský faktor. Žádná organizace nemůže být úspěšná bez kvalitních zaměstnanců. Zaměstnanci personálního oddělení v tomto procesu sehrávají důležitou roli a berou na sebe velkou odpovědnost. Každým cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je vytvořit schopný a kvalitní tým, který povede k dosahování společných cílů organizace. K vykonávání stanovených cílů je důležité v procesu získávání a výběru zaměstnanců vymezit dovednosti, vlastnosti a schopnosti pracovního týmu. V současném světě, ve kterém má organizace uspět, musí zaměstnávat kvalifikované a flexibilní zaměstnance, kteří umí reagovat na měnící se požadavky trhu.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsme se zaměřili na teoretická východiska uplatňovaná při získávání a výběru zaměstnanců. Při zpracování teoretické části jsme vycházeli z odborné literatury podle různých autorů. V úvodu teoretické části se věnujeme pojmu řízení lidských zdrojů, které je bezprostředně zaměřeno na rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a jeho neustálé zlepšování a využití. Dále navazují personální činnosti, získávání zaměstnanců, vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců a proces získávání zaměstnanců. Dalším krokem, na který jsme se zaměřili, byl výběr zaměstnanců, kritéria výběru, metody výběru a posuzování jednotlivých uchazečů. V závěru teoretické části jsme se věnovali vztahu získávání a výběru zaměstnanců k jiným personálním činnostem. Důležitou úlohu zde zaujímají i vedoucí zaměstnanci v součinnosti s personálním útvarům.

Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které jsme se seznámili s organizací Pars nova a.s., s její historií, hlavními činnostmi a organizační strukturou. V další kapitole jsme se zaměřili na skutečný proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s., zdroje získávání uchazečů a metody, které používají při výběru nových zaměstnanců. Pro získání současných informací, které se v organizaci používají při získávání a výběru zaměstnanců jsme provedli dotazníkové šetření. Prostřednictvím získaných informací z dotazníkového šetření jsme navrhli několik zlepšení k dosavadnímu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Pars nova a.s. Mezi naše návrhy a doporučení patří: úprava webových stránek organizace Pars nova a.s.; zvýšení informovanosti o nabídce volného pracovního místa pomocí tisku; upřesnění informací o nabídce pracovního místa;

zlepšení místa výběrového pohovoru; zkrácení doby vyjádření od organizace o přijetí; veletrhy pracovních příležitostí pro studenty a absolventy vysokých škol; rozšíření nabídek do dalších internetových portálů.

Zpracování této diplomové práce mělo pro nás velký význam. Tato skutečnost nás obohatila o přehled v procesu získávání a výběru zaměstnanců v praxi. Dozvěděli jsme se mnoho zajímavých a cenných informací, které organizace používá. Naše dotazníkové šetření by organizaci mohlo pomoci ke zlepšení a zefektivnění současného procesu získávání a výběru zaměstnanců a tím se domníváme, že cíl naší diplomové práce byl naplněn.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ASWATHAPPA, Kumar. *Human resource management. Text and cases*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private, 2008. ISBN 978 -0-07-066020-5.
- [4] BLÁHA, Jiří, MATECIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] MARTIN, David. *Personalistika od A do Z*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [12] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

b) Elektronické zdroje

[13] PARS NOVA. Historie společnosti. *Parsnova.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-03].

Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/historie>

[14] PARS NOVA. O společnosti. *Parsnova.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-03].

Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti>

c) Ostatní

[15] Interní materiály organizace

Seznam zkratk

a.s. Akciová společnost

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy	11
Obrázek 3.1: Logo organizace	32

Seznam grafů

Graf 3.1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech	33
Graf 3.2: Struktura zaměstnanců dle skupin v roce 2013	34
Graf 3.3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví v roce 2013	34
Graf 3.4: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013	35
Graf 3.5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2013	35
Graf 4.1: Zdroj nabídky volných pracovních míst	46
Graf 4.2: Informace o volném pracovním místě	47
Graf 4.3: Důvod reakce na nabídku	47
Graf 4.4: Forma odpovědi na nabídku	48
Graf 4.5: Druhy požadovaných dokumentů	49
Graf 4.6: Forma přijímacího pohovoru	49
Graf 4.7: Druhy otázek	50
Graf 4.8: Dostatečný prostor pro otázky	50
Graf 4.9: Výběrové metody	51
Graf 4.10: Nedostatky ve výběrovém řízení	51
Graf 4.11: Délka výběrového pohovoru	52
Graf 4.12: Sdělení výsledků výběrového řízení	52
Graf 4.13: Doba vyjádření od organizace	53
Graf 4.14: Délka zaměstnání	53
Graf 4.15: Pohlaví respondentů	54
Graf 4.16: Vzdělání respondentů	54
Graf 4.17: Věková kategorie respondentů	55

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014

Bc. Lucie Cikrýtová
Bc. Lucie Cikrýtová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Inzerát

Příloha č. 2 Personální dotazník

Příloha č. 3 Dotazník



člen skupiny ŠKODA

Pars nova a.s.

Stabilní a zkušený partner v oblasti modernizací, rekonstrukcí, oprav a výroby kolejových vozidel nabízí pracovní uplatnění na pozicích:

Mistr

Pracovní náplň:

- organizuje a řídí práce mistrovského úseku o velikosti cca 30 zaměstnanců, zaměřeného na opravy a montáž elektroinstalace,
- odpovídá za plynulý chod výroby a dodržování stanovených výrobních termínů,
- odpovídá za kvalitu provedené práce,
- motivuje své podřízené a zajišťuje jejich rozvoj,
- zajišťuje bezpečnost na pracovištích a dodržování podnikových a zákonných norem.

Požadavky:

- SŠ vzdělání s maturitou, zaměření na elektro,
- praxe na obdobné pozici podmínkou,
- zkušenost s řízením většího pracovního kolektivu,
- uživatelská znalost práce na PC,
- znalost problematiky výroby a oprav kolejových vozidel výhodou,
- flexibilita, spolehlivost, komunikativnost, stresová odolnost.

Nabízíme:

- zájem o stabilní a prosperující firmu,
- odpovídající finanční ohodnocení,
- možnost seberealizace, profesního růstu a dalšího vzdělávání,
- týden dovolené nad rámec zákona,
- dotované stravování v prostorách společnosti,
- zaměstnanecké benefity,
- nástup dle dohody.

Kontakt:

- Pars nova a.s., Žerotínova 1833/56, 787 01 Šumperk
- e-mail: lucie.snaselova@skoda.cz
- telefon: 583 365 556

Technolog podvozků

Pracovní náplň:

- zpracovává technologické postupy pro opravu a montáž podvozků,
- stanovuje druh použité technologie a způsob opravy dle příslušných technologických směrnic, předpisů a výkresové dokumentace,
- vypracovává postupy a technologické návody pro montáž,
- určuje pracoviště, strojní zařízení, nástroje a přípravky k operacím,
- stanovuje časy jednotlivých operací (normy),
- provádí rozboru stávající používané technologie a doplňuje ji o nové postupy, přípravky, či zařízení,
- spolupracuje při tvorbě návrhu rozmístění pracovišť při zavádění nové výroby a oprav.

Požadavky:

- SŠ nebo VŠ se zaměřením na strojírenskou technologii,
- min. 5 let praxe ve strojírenské technologii,
- na vysoké úrovni znalost práce s výkresovou dokumentací,
- odborná způsobilost - zkouška §7 vyhl. 50/78 Sb.,
- uživatelské ovládání PC, znalost MS Office (Word, Excel, Outlook), AutoCad, Inventor,
- orientace v normách EN, ČSN, TNŽ, UIC... výhodou,
- alespoň pasivní znalost AJ nebo NJ se znalostí odborné terminologie,
- řidičské oprávnění skupiny B.

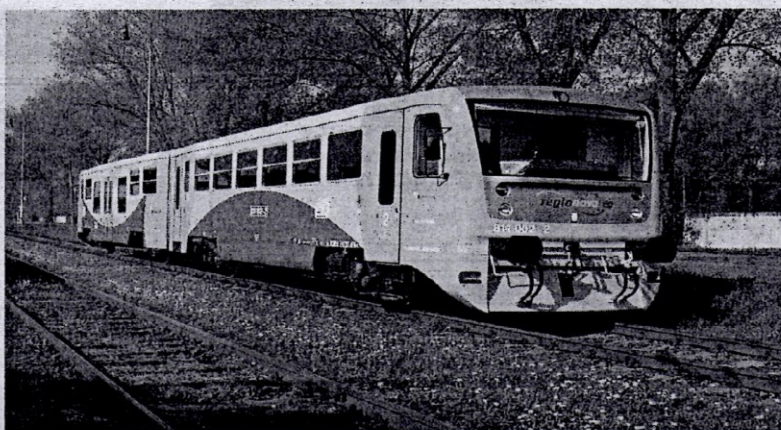
Konstruktor přípravků

Pracovní náplň:

- vytváří návrhy a výkresovou dokumentaci přípravků pro výrobu a montáž,
- v případě zajištění výroby přípravků vlastní výrobou zpracovává technologické postupy,
- spolupracuje s útvarem investic na pořizování vybavení pracoviště a nákupu přípravků,
- spolupracuje s výrobcí přípravků na jejich realizaci,
- spolupracuje při zavádění přípravků ve výrobě,
- odpovídá za návrh a funkčnost přípravku,
- zajišťuje evidenci a správu dokumentace k přípravkům,
- připravuje návrhy na zajištění výrobních a montážních přípravků s ohledem na racionalizaci výroby.

Požadavky:

- SŠ nebo VŠ se zaměřením na strojírenskou konstrukci,
- znalost práce s výkresovou dokumentací,
- zkušenosti s konstrukcí v AutoCad, Autodesk Inventor,
- uživatelské ovládání PC, znalost MS Office (Word, Excel, Outlook),
- orientace v normách EN, ČSN, TNŽ, UIC výhodou,
- alespoň pasivní znalost AJ nebo NJ se znalostí odborné terminologie.



elanor**Personální dotazník**

P8 - PP-Q/011/1299

Strana 1 z 2

Vyplní zaměstnanec: **HŮLKOVÝM PÍSMEM**

Příjmení:	Titul:
Jméno:	Rodinný stav:
Rodné příjmení:	Státní příslušnost:
Všechny dřívější příjmení (kromě rodného):	Místo narození:
	Stát:
Datum narození:	Rodné číslo:
Číslo OP:	Číslo povolení k pobytu:
Adresa trvalého bydliště	Adresa přechodného bydliště
Místo:	Místo:
PSČ:	PSČ:
Ulice:	Ulice:
č.p.:	č.p.:
Příslušnost ke zdravotní pojišťovně: (doložit kopii průkazu pojištěnce, u cizinců číslo průkazu)	Poslední nositel cizozemského sociálního pojištění Název pojišťovny:
	Adresa pojišťovny
	Místo:
	PSČ:
	Ulice:
	č.p.:
	Stát:
Číslo bankovního účtu pro poukazování mzdy:	Číslo pojistky:
Změněná pracovní schopnost: ANO - NE (v kladném případě doložte potvrzení)	Druh důchodu: (výše důchodu a od kdy byl přiznán)
Předchozí zaměstnavatelé (včetně Úřadu práce): (uvést všechny za poslední rok: datum od - do, název)	Studujete? ANO - NE (typ studia, od - do, doložit potvrzení školy)
	Počet vychovaných dětí (u žen):

Prohlašuji, že všechny uvedené údaje jsou pravdivé a jsem si vědom(a) povinnosti nahlásit ihned všechny změny rozhodné pro daň ze mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Datum :	Podpis zaměstnance:
---------	---------------------

Verze:	Autor: Kuliha	Schválil: Homolka
	Datum: 30.07.2005	Datum: 01.07.2005

Máte stanoveny srážky ze mzdy ANO - NE. Pokud ANO - jaké ?

--

Je proti Vám vedeno soudní trestní řízení, nebo máte zákaz činnosti ANO - NE. Důvod?

--

Telefon :

--

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl pravdivě dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.
Souhlasím se zpracováním svých osobních údajů ve smyslu zákona 101/2000 Sb.

Podpis zaměstnance :

Datum :

Zdroj: interní materiály organizace

Příloha č. 3 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava a v rámci zpracovávání mé diplomové práce bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit názory zaměstnanců na průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti Pars nova a.s. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi použiji jen v mé diplomové práci. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, vždy jen jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku.

Bc. Lucie Cikrýtová

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- ☐ Úřad práce
- ☐ Webové stránky organizace
- ☐ Známy/á
- ☐ Tisk
- ☐ Jiné – napište

2. Obsahovala nabídka zaměstnání dostačující informace o volném pracovním místě?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Chybějící informace – napište

3. Proč jste se rozhodl/a na nabídku reagovat?

- ☐ Volné pracovní místo je v blízkosti mého bydliště
- ☐ Dobré jméno organizace
- ☐ Vhodná pracovní pozice
- ☐ Peněžní ohodnocení
- ☐ Jiné – napište

4. Jak jste na nabídku zareagoval/a?

- ☐ Osobní návštěvou
- ☐ Telefonicky
- ☐ E-mailem
- ☐ Kontakt přes známou osobu
- ☐ Jiné – napište

5. Jaké dokumenty od Vás organizace požadovala? (možno označit i více odpovědí)

- ☐ Životopis
- ☐ Osobní dotazník
- ☐ Doklad o dosaženém vzdělání
- ☐ Motivační dopis
- ☐ Profesní doklady
- ☐ Certifikát o jazykových znalostech
- ☐ Lékařské vyšetření
- ☐ Jiné – napište

6. Jak na Vás působil přijímací pohovor?

- ☐ Osobní
- ☐ Neosobní
- ☐ Přátelský
- ☐ Stresující
- ☐ Jiné – napište

7. Byly Vám pokládány otázky velmi osobní nebo nepatřičné?

- ☐ Ne
- ☐ Ano
- ☐ Pokud ano, uveďte konkrétní příklad

8. Byl Vám umožněn dostačující prostor pro Vaše otázky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jiné – napište

9. Odpovídaly výběrové metody obsazovanému pracovnímu místu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Pokud ne, uveďte konkrétní případ

10. Vyskytly se nějaké nedostatky ve výběrovém řízení, které by se podle Vás daly zlepšit? (možno označit i více odpovědí)

- ☐ Neúplné informace
- ☐ Zlepšení místa výběrového pohovoru – uveďte konkrétní případ
- ☐ Žádné nedostatky
- ☐ Jiné – napište

11. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- ☐ Více než 30 minut
- ☐ Více než 45 minut
- ☐ Více než 60 minut
- ☐ Více než 75 minut

12. Jak jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?

- ☐ Telefonicky
- ☐ E-mail
- ☐ Jiné – napište

13. Za jakou dobu jste obdržel/a vyjádření od organizace?

- ☐ Do 7 dnů
- ☐ 7 – 14 dnů

14. Jak dlouho v organizaci pracujete?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 4 – 8 roků
- ☐ 9 – 10 roků
- ☐ Jiné – napište

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Učiliště s výučním listem
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

17. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 a více